

# La Colaboración efectiva para la Gobernanza Ambiental en la Amazonía Colombiana

Perspectivas desde un Pueblo Indígena, ONGs y  
una veeduría ciudadana

Gobernanza e infraestructura en la Amazonía –  
Proyecto GIA<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Investigadora Postdoctoral. Martha Cecilia Rosero Peña. Ph.D.  
Apoyo en investigación y audiovisuales. Alba Consuelo Hernández  
Co-Investigadoras: Waira Jacanamijoy y Flora Macas. Yurayaco, Caquetá  
Apoyo logístico. Lucy Román. Mocoa, Putumayo



## Procesos de gobernanza de múltiples actores

Democratizar la gobernanza ha sido un esfuerzo realizado desde el nivel global a través de negociaciones intergubernamentales (Bäckstrand, 2006), hasta niveles en los que participan comunidades, autoridades del estado -locales o regionales- sector privado y sociedad civil (Hovardas, 2021). Los enfoques para democratizar la toma de decisiones sobre la gestión y manejo de recursos naturales en territorios de alto interés en la conservación, absorben mucha atención en la práctica académica y la política actual.

Los debates sobre la eficacia de procesos más democráticos de gobernanza centran sus argumentos en la legitimidad de las decisiones que se tomen sobre un territorio. Un proceso de gobernanza eficaz y democrático prioriza la representatividad y la genuina participación de los diferentes sectores y grupos de actores interesados -stakeholders- (Bäckstrand, 2006). Sin embargo, la inclusión y el compromiso de los actores involucrados en procesos multi-actores de toma de decisiones sobre territorios no necesariamente garantizan su efectividad, como lo señala la literatura sobre justicia socio-ambiental. Conflictos por asimetrías de poder son característicos de estos esquemas de gobernanza y han sido centrales en investigación. Son complejos los desafíos que plantea el poder en los espacios de decisión en los que se encuentran grupos poderosos y grupos tradicionalmente marginados. Eliminar el poder es imposible Mouffe (1999). Compartir el poder entre los grupos es aún más complejo (Hovardas, 2021) y los grupos marginalizados cuentan con micropoderes que pueden también ser muy efectivos (Foucault y Castro-Gómez). Buscar avenidas intermedias como establecer espacios para expresar el disenso pueden ser una de muchas posibles alternativas (Mouffe, 1999).

Sin embargo, no hay una fórmula mágica para lidiar con el poder en espacios de decisión en los que participan múltiples tipos de actores con intereses, agendas y niveles de poder diferentes. Ni tampoco siempre podrán replicarse las prácticas que facilitaron procesos por la especificidad de cada caso en particular. Este proyecto solamente propone que la importancia de observar ciertos aspectos que pueden ser considerados irrelevantes, pero que pueden influir en el diálogo y la toma de decisiones, sobre todo cuando participan grupos tradicionalmente marginalizados.

En contextos colombianos en los cuales hay presencia de Pueblos Indígenas y Afro-descendientes se requiere contar con estos grupos por mandato constitucional, sobre todo cuando sus territorios ancestrales están involucrados. Las herencias coloniales relacionadas con discriminación y racismo hacia estos pueblos, por un lado y lo ontológico que tiene en cuenta la manera de comprender el mundo de los Actores indígenas y la manera como lo entiende la sociedad occidental en general.

## **La Colaboración y la Gobernanza Ambiental**

La colaboración entre organizaciones se ha llevado en cabo en diferentes campos para abordar problemas de desarrollo económico, aspectos empresariales y también de la sociedad como la salud, la educación, la investigación y el medio ambiente entre muchos otros.

Varias conclusiones surgen de los estudios sobre colaboración. Primero, la colaboración es una empresa en sí misma lo cual implica desafíos (Perz, 2020). La práctica enfrenta retos en cuanto a la relación entre los aliados, como también plantea retos a los objetivos de trabajo conjunto. Entre

los actores en colaboración pueden presentarse relaciones de poder que afectarían la toma equitativa de decisiones. Las relaciones de poder han sido ampliamente documentadas en la colaboración interdisciplinaria tanto en el ámbito académico como en estudios científicos para informar el diseño de políticas de manejo ambiental (Asher & Ojeda, 2009; Brisbois & de Loë, 2016)). Así mismo, Uchida y otros (2019) mencionan la importancia de contar con el aliado local tanto para decisiones de tipo logístico como para decisiones estratégicas y gerenciales. Otro aspecto que incide en la relación entre aliados es lo cultural, y Fernández-Giménez y otros (2019) lo abordan de manera amplia; en cuanto a las culturas institucionales -entidades gubernamentales, ONGs, entidades jurídicas-, y a la cultura de los grupos locales -campesinos, indígenas-. Los actores que conforman una alianza también inciden en la relación colaborativa de manera individual y nuevamente Fernández-Giménez y otros también mencionan la labor de puente entre culturas que cumplen las organizaciones no-gubernamentales.

Por otra parte, el contexto en el cual un grupo interactúa es sin duda un factor que influencia su práctica colaborativa. La segunda conclusión que extractamos de los estudios sobre colaboración es su heterogénea y singular influencia sobre las acciones colaborativas (Rosa, Santoro & Borges, 2006). Esto entonces se refiere a los retos que enfrentan ambos aliados cuando trabajan por objetivos comunes. El marco conceptual sobre contexto y su influencia en la colaboración sugiere que es importante tanto la información social, económica, de financiación, normativa y política sobre el entorno amplio, así como los aspectos del entorno próximo que rodean la acción colaborativa entre los aliados (Belkhdja & Landry, 2007; Matt, Robin & Wolff (2012)).

La gobernanza ambiental no solamente se refiere a decisiones que se toman sobre proyectos macro en una determinada región. A todo nivel, macro o micro en un territorio, incluso en las decisiones de una sola familia sobre su predio, es *gobernanza*; el manejo de los recursos naturales en un territorio depende de decisiones tomadas desde en lo meramente particular pasando hasta las comunidades locales. Entonces, la colaboración como estrategia de gobernanza requieren estar atentos a aspectos que se presenten en el camino desde el contexto externo como obstáculos o también como oportunidades para sacar adelante sus objetivos conjuntos e intereses que benefician tanto a los aliados, como a las comunidades a las que pertenecen.

#### *Este proyecto de investigación:*

Si la práctica de la colaboración es una empresa en sí misma como lo sugiere Perz (2019), entonces esto implica atención y cierto manejo estratégico por parte de los aliados. Cuando dos o más actores deciden colaborar, inmediatamente se plantea la importancia de contar con reglas del juego de cómo ir de A a B en la gestión conjunta de los procesos. En la colaboración confluyen diversos aspectos propios de cada actor involucrado como sus diferencias de enfoques, intereses y formas de trabajo, maneras de ser, ver y actuar en el mundo entre otros.

Esto nos habla de experiencia de trabajo realizado entre actores aliados y objetivos planteados en conjunto que llegan a un buen fin.

#### *Mosaico Colombia en el contexto GIA*

Varias de las ONG conservacionistas y las comunidades locales, especialmente grupos indígenas, que han participado en el Proyecto GIA, han llevado a cabo procesos de gobernanza ambiental en colaboración. En 2019, las conversaciones, entrevistas, reuniones y talleres con socios GIA de

Colombia, indicaron relaciones de colaboración duraderas con organizaciones de base que han arrojado varios resultados relevantes para la gobernanza ambiental. Estos incluyen la declaración de áreas protegidas teniendo en cuenta la cultura indígena; legalización y ampliación de territorios ancestrales indígenas como zonas de amortiguamiento de áreas protegidas; y diseño de estrategias de participación y veeduría de la ciudadanía a proyectos gubernamentales de infraestructura.

Es importante evaluar la colaboración en estos contextos como el caso colombiano por múltiples razones. Una es porque el marco legal colombiano permite la implementación de una gobernanza altamente colaborativa de los territorios indígenas. Los 90 implican un cambio radical en el tema de la conservación en Colombia: en primer término, se pasa de una democracia representativa a una participativa; y en segundo lugar la Constitución del 91 legitima como autoridades a los pueblos indígenas y las comunidades afrodescendientes en los territorios colectivos que ocupan en la región Amazónica y del Pacífico. Ambos supuestos resultan centrales para la conservación. y plantean una nueva variable que incide sobre las acciones colaborativas: lo cultural y la comprensión que estos grupos tienen en cuanto a los territorios que habitan.

Aproximadamente el 50% del bosque natural en Colombia es propiedad legal de poblaciones étnicas, por lo que contar con estos actores en las decisiones sobre conservación es no solo estratégico y pertinente, sino también respetuoso con los legítimos dueños de estos territorios.

Es importante evaluar la colaboración en estos contextos para el caso colombiano por múltiples razones. Una es porque el marco legal colombiano permite la implementación de una gobernanza altamente colaborativa de los territorios indígenas. Si bien las relaciones de colaboraciones de larga data entre ONGs y pueblos indígenas que participan en GIA no se centran en trabajar por la gobernanza de la infraestructura, varias de las ONGs que han participado en relaciones colaborativas para la incidencia en políticas públicas.

Un segundo aspecto que justifica indagar sobre las relaciones colaborativas es que Colombia se encuentra en un momento históricamente importante para la expansión de la infraestructura en la Amazonía. La firma de los acuerdos de paz colombianos en 2016 aceleró la deforestación, el acaparamiento de tierras y la apertura indiscriminada de carreteras en la Amazonía. Si bien los proyectos de infraestructura en la Amazonía colombiana no han tenido el mismo desarrollo que en otros países de la cuenca, la región cuenta con un total de 32.780 km de carreteras. Sin embargo, los caminos terciarios son los más largos (23,407 km), y algunos han ingresado a territorios indígenas (2,336 km) y áreas protegidas (7,975 km) (RAISG, 2019). Por lo tanto, es importante comprender cómo las prácticas colaborativas para la gobernanza en Colombia podrían aplicarse a la gobernanza de la infraestructura.

## Planteamiento Teórico



**Diagrama 1. Relaciones Colaborativas Interculturales, factores que plantean retos y Prácticas estratégicas para enfrentarlos**

La investigación parte de un supuesto teórico que se concreta en un diagrama (Diagrama No. 1) construido a partir de diferentes fuentes bibliográficas que centran su análisis en las relaciones de colaboración en diferentes ámbitos como la gerencia, la academia, el medio ambiente y recursos naturales, relación entre instituciones y comunidades locales (actores). El diagrama describe los retos que afrontan las relaciones colaborativas y las acciones de los actores involucrados para abordar dichos retos.

Los **factores** generalmente provienen tanto del contexto amplio como de la alianza misma. A los primeros los hemos denominado *Factores externos* y a los segundos les llamamos *Factores Internos*. Desde estos lugares fluyen relaciones de poder; lenguajes, leyes y políticas; formas de Ser, ver y actuar en el mundo; estereotipos; recursos financieros y humanos; múltiples intereses; conflictos, e incluso la incertidumbre generada por la pandemia en la cual estamos actualmente como humanidad.

Para entender la dinámica de los factores y los elementos que fluyen de ellos, propusimos varias categorías con las cuales corroborar si éstas se reflejan e inciden en las relaciones colaborativas que se establecen entre los socios del Proyecto GIA en Colombia y sus aliados locales: Para los *Factores externos* se propusieron **7 categorías**: marcos legales tanto nacionales como internacionales; régimen de tenencia de la tierra; diversas formas de violencia; diversidad de intereses de actores externos a la región; historia de la relación entre las comunidades locales y el estado; políticas del estado colombiano en diferentes temas y el covid-19. Y, para los *Factores internos* se propusieron **5 categorías** relacionadas con los aliados: Estructura organizacional de los actores en alianza; cosmovisiones; políticas de las organizaciones involucradas; tipo de autoridad y liderazgo; diferencias culturales de los socios.

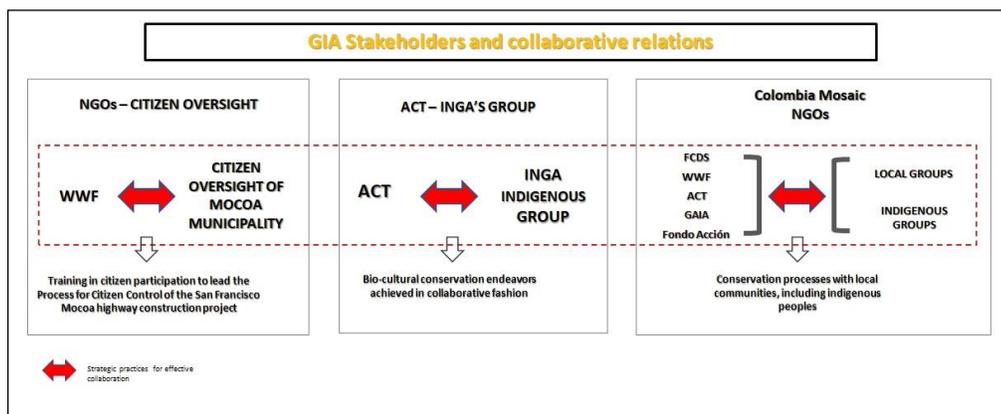
Frente a estos retos que plantean los Factores a las relaciones colaborativas, los actores generan acciones para abordarlos, denominadas *Prácticas Estratégicas*. Nuestro diagrama resalta este

tema central de la investigación: determinar desde la perspectiva de cada actor en alianza, cuáles son esas **Prácticas Estratégicas** que han sido efectivas para sacar adelante las acciones colaborativas para la gobernanza ambiental entre los socios del Proyecto GIA del Mosaico Colombia en la Amazonía Colombiana.

De igual manera, la investigación considera que la Colaboración entre estos actores es *intercultural*. ¿Por qué *intercultural*? Porque entre los socios del proyecto GIA hay tanto diferencias étnicas, como diferencias en estructura y formas organizativas. Esto implica maneras de Ser, ver y actuar en el mundo (Ontología relacional y dual); espacios de diálogo y toma de decisiones propios de cada actor, en los cuales se incluyen los espacios de diálogo y toma de decisiones indígenas como los rituales y las asambleas.

## 2. ESTUDIOS DE CASO

El análisis de GIA sobre la efectividad de las acciones para pausar/detener proyectos de infraestructura identificó 3 de los casos entre los socios de GIA en la Amazonía colombiana. El Diagrama 1 describe las relaciones colaborativas entre las organizaciones y comunidades que participaron en actividades del Proyecto GIA en Colombia (Socios GIA). El diagrama describe los 3 tipos de relaciones colaborativas que habíamos indentificado: ONGs y la Veeduría Ciudadana del municipio de Mocoa (NGOs-CITIZEN OVERSIGHT); la relación entre Amazon Conservation Team – ACT Colombia y el Pueblo Inga del Caquetá (ACT-INGA’S GROUP); y las relaciones colaborativas de todas las instituciones socias del Proyecto GIA con grupos locales, tanto Pueblos Indígenas como campesinos. (Colombia Mosaic NGOs). En este diagrama destacamos que en todas las relaciones colaborativas tipificadas se implementaban prácticas estratégicas. Esto implicaba que las alianzas enfrentaban diversos factores a los cuales estaban respondiendo y abordando de manera creativa y exitosa. Todas las ONGs socias del Proyecto GIA son entidades con prestigio y reconocimiento por sus logros y propuestas novedosas en cuanto a conservación en la región Amazónica.



**Diagrama 2.** Relaciones colaborativas y las organizaciones que han participado en actividades GIA

## Definiendo los casos

La investigación tuvo cambios sustanciales en cuanto a los Estudios de Caso:

**Primero**, determinamos que, si queríamos indagar sobre los principales factores que retan a las relaciones colaborativas y, al mismo tiempo, conocer cómo se las han arreglado para enfrentar problemas, necesitábamos considerar los casos con *amplia experiencia*, y con *resultados positivos, concretos y verificables*. Entonces, definimos ONGs socias del Proyecto GIA que **a)** tuvieran experiencia en el acompañamiento -presencia constante en lo rural por un espacio determinado de tiempo- a comunidades locales rurales -aunque no necesariamente en la Amazonía-; **b)** cuyas relaciones de colaboración han sido con comunidades campesinas y/o indígenas. Entonces, encontramos que 4 de los 5 socios de GIA cumplían con estas características.

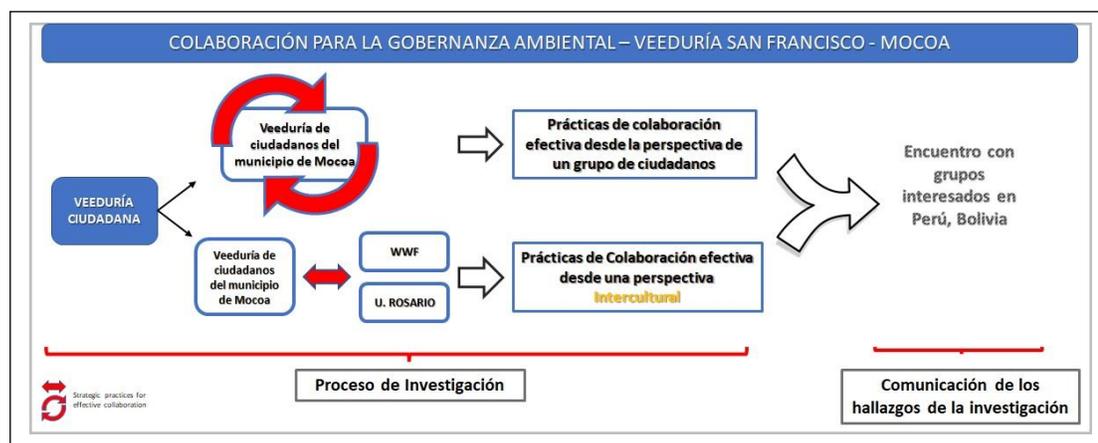
**Segundo**, identificamos dos tipos de relaciones colaborativas eficaces en el grupo de la Veeduría, la cual describiremos con mayor detalle en el **Capítulo 6**.

En resumen: este documento da cuenta de los resultados de la investigación realizada sobre colaboración efectiva desde la perspectiva de tres actores que han participado en actividades del Proyecto Gobernanza e Infraestructura en la Amazonía (GIA):

- 1) un pueblo indígena del piedemonte amazónico y su principal aliado, ACT-Colombia
- 2) cuatro ONGs que han llevado a cabo procesos de conservación y territoriales de larga data con comunidades locales -Amazon Conservation Team-ACT; Fundación GAIA; Fondo Acción y WWF-Colombia;
- 3) un grupo de personas que conforman la veeduría ciudadana del municipio de Mocoa para la carretera Mocoa-San Francisco.

**2.1. Relación colaborativa de las ONGs.** El Capítulo 5 ofrece una detallada descripción de las 4 ONGs que hace parte de este estudio, los Factores tanto internos como externos que enfrentan y las prácticas estratégicas que priorizaron

**2.2. Relación colaborativa entre los miembros de la Veeduría de Mocoa**



**Diagrama 2.** Dos tipos particulares de relaciones colaborativas. La Alianza entre ciudadanos es un actor central en la conservación, pero sin aliados externos que les respalden y apoyen en la sostenibilidad de los procesos como ocurre en las relaciones de colaboración entre ONGs y comunidades locales

La relación entre la Veeduría de Mocoa y WWF-Colombia y su socio ASDES, no era de larga data, sino que se impartieron capacitaciones muy efectivas sobre Participación ciudadana. Sin embargo, identificamos que la Veeduría de Mocoa es una alianza en sí misma (Diagrama 2., flechas rojas en círculos). La conforman ciudadanos del común que colaboran entre sí para sacar adelante proyectos de participación ciudadana y control social al gasto público. Esta es un tipo de alianza que no habíamos caracterizado y que se perfilaba como un caso novedoso y con mucho potencial para la conservación. La investigación asumió ambas relaciones colaborativas.

### 2.3. Relación colaborativa: Pueblo Inga del Caquetá y ACT-Colombia

Este estudio de caso se realizó con dos co-investigadoras indígenas del resguardo de Yurayaco, ubicado en el departamento del Caquetá en Colombia. Waira Jacanamijoy y Flora Macas hacen parte de la Asociación de Cabildos Inga Tandachiridu Inganokuna. Este proceso investigativo tuvo diferentes Etapas que comenzaron en 2020 a las cuales nos vamos a referir en el **Capítulo 7**. En este aparte sólo nos vamos a referir a la primera etapa *Consulta a Comunidades y Autoridades Tradicionales del Pueblo Inga* se trataba de realizar la consulta sobre la investigación a las autoridades y comunidades indígenas. Aunque tiene la misma intensidad del proceso seguido para lograr el aval ético por parte de las instituciones académicas, el procedimiento fue diferente.



**Diagrama 3.** Relación colaborativa Intra-cultural o alianzas internas entre las comunidades Inga del Caquetá. Y, relación de colaboración intercultural entre el Pueblo Inga del Caquetá con ACT-Colombia

Este aval (Laird, 2010) lo lograron las co-investigadoras visitando las comunidades de los 5 resguardos que conforman la Asociación Tandachiridu Inganokuna y organizando ceremonias de la medicina tradicional que son considerados espacios de reflexión y toma de decisiones indígenas (le llamamos en esta investigación: *espacios de gobernanza tradicional indígena*).

Dos de las **recomendaciones** que hicieron las autoridades tradicionales fue:

- Las alianzas se tejieron tanto con externos como internamente entre los mismos miembros del Pueblo Inga. Las comunidades son heterogéneas y también se evidencian diversos intereses.
- La Medicina Tradicional y los taitas jugaron un rol central como autoridades tradicionales para lograr consensos.

**El 3 diagrama** describe los dos tipos de Alianzas que sugieren las comunidades indígenas tener en cuenta a la investigación. La colaboración que ocurre internamente entre comunidades se ilustra con las flechas rojas colocadas circularmente,

En resumen, en la relación de colaboración Pueblo Inga – ACT Colombia se tuvieron en cuenta tanto las Alianzas internas entre los 5 cabildos indígenas, como la relación con la ONG y con otros actores externos institucionales.

Tanto las relaciones colaborativas internas indígenas, como la relación colaborativa con ACT-Colombia enfrentan factores que les plantean retos, como también cada uno lleva a cabo sus prácticas estratégicas (intra-étnicas e interculturales). Obtuvimos como resultado los factores más sensibles y las prácticas colaborativas internas indígenas y, además, los factores y prácticas para la relación entre el Pueblo Indígena y Externos (Ver Capítulo 7).

Otra recomendación fue tener en cuenta **3 acciones colaborativas exitosas**:

- **El proceso hacia la declaración del Parque Nacional Natural Alto Fragua Indi Wasi**
- **La evolución del proceso de educación propia con la fundación y puesta en marcha del Colegio Inga Yachaikury**
- **Proceso colaborativo para detener la pavimentación de la carretera Marginal de la Selva por un tramo en territorio Inga**

La metodología para este estudio de caso fue:

Grupo Focal Mixto –ACT / Indi Wasi  
 Grupo Focal Mixto –ACT / Carretera  
 Grupo Focal Mixto –ACT / Educación  
 Grupo focal interno

### 3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Desde la perspectiva de 3 tipos de socios del Proyecto GIA que tienen experiencia de larga data trabajando en alianza, determinar aspectos relevantes para que una relación de colaboración sea efectiva: Un pueblo indígena, varias ONGs y la veeduría de la carretera Mocoa a San Francisco. Con esta investigación se quiere contribuir al fortalecimiento de la gestión y gobernanza ambiental de los socios de GIA, y ojalá nutrir estrategias que estén implementándose también en otros Mosaicos que hacen parte de GIA, y que pueden afrontar retos de infraestructura a futuro.

#### 3.1. Preguntas de Investigación

**P1:** ¿Qué factores han facilitado o limitado la gestión en alianza o colaboración entre grupos de la sociedad civil colombiana y Pueblos Indígenas para adelantar procesos de gobernanza ambiental y abordar retos de infraestructura?

**P2:** ¿Cuáles son las prácticas que los socios consideran importantes para una colaboración eficaz?

**P3:** ¿Cómo difieren las percepciones sobre las mejores prácticas en colaboración entre las ONG y las organizaciones locales?

#### 3.2. Metodología

La propuesta de investigación se diseñó dos meses antes del inicio de la pandemia. Para entonces, se indagó con cada grupo de actores la pertinencia del tema y la manera de lograr realizar el trabajo de campo. Teníamos previsto visitar a los actores de los 3 Estudios de Caso para definir la logística y adaptar las herramientas metodológicas. La crisis del Covid-19 retrasó las fases de la investigación.

#### **Aval ético de la academia colombiana, de USA y del Pueblo indígena Inga del Caquetá.**

Lograr el aval en Colombia era requisito obligatorio para lograr el IRB (aval del Comité Ético de la Universidad de la Florida). Este proceso de permisos y ajuste de los criterios éticos en la investigación duró hasta septiembre 2020. En Octubre 1 de 2020 iniciamos trabajo de campo.

- **Consulta interna Pueblo Inga:** aval ético de los pueblos indígenas consignado en el Código de Ética de la Sociedad Internacional de Etnobiología (Laird, 2010). Este paso es considerado aval ético desde las comunidades indígenas y tradicionales. La investigación contó con dos co-investigadoras locales, como se mencionó anteriormente. Ellas realizaron la consulta interna al Pueblo Inga sobre el tema de investigación y su relevancia. Se desplazaron a las 5 comunidades que conforman la Asociación Tandachiridu Inganokuna. La consulta al Pueblo Inga se realizó en dos tipos de espacios de diálogo: el espacio de diálogo tradicional indígena en ceremonias de Ayahuasca y en encuentros en la madrugada a orillas de los ríos para cumplir con otros

rituales de diálogo y tomas de decisión. Espacios de diálogo cotidianos como reuniones y talleres.

- **Aval ético Universidad colombiana:** tuvimos que surtir un proceso de obtención del aval con la Universidad del Rosario de Bogotá. Entre otras, sus recomendaciones estuvieron relacionadas tanto con la normatividad occidental como con la normatividad indígena para realizar investigación con sus comunidades.
- **Aval ético Universidad Estados Unidos:** Cuando obtuvimos el aval de El Rosario, iniciamos el proceso para obtener el aval con University of Florida (IRB).
- Por su parte, las directivas del Proyecto GIA y las autoridades de la Asociación de Cabildos indígenas Tandachiridu Inganokuna (Tanda) se reunieron para presentarse mutuamente, y conversar sobre los detalles de la investigación.
- Es de anotar que los avales éticos con ambas universidades abarcaron los 3 Estudios de Caso

### **Estudios de Caso**

**En el Caso indígena**, desde el inicio, la investigación consideró a dos mujeres líderes indígenas que la Asociación Tandachiridu Inganokuna avaló para trabajar en conjunto con los investigadores de la UF en terreno: Flora Maca, rectora del Colegio Yachaycurí quien ha sacado adelante el proceso de etnoeducación del Pueblo Inga el cual es ejemplo a nivel nacional. Waira Jacanamijoy una mujer líder quien ha cumplido un rol central en el logro de todos los procesos que el Pueblo Inga se ha adelantado. Sin embargo, Colombia se paralizó en cuanto a la posibilidad de ingreso al país y de desplazamiento entre ciudades y hacia las zonas rurales. La nueva estrategia que se diseñó contó con las dos mujeres líderes como coinvestigadoras. El trabajo de estas líderes contempló una etapa que no se surtió con los demás Estudios de Caso: la consulta a las diferentes autoridades indígenas sobre la pertinencia del tema de investigación y la participación de las personas idóneas conocedoras del tema. Esta consulta incluyó celebrar rituales con autoridades tradicionales (*taitas* o chamanes) y desplazarse a los 5 resguardos de su Asociación indígena.

Las autoridades estuvieron de acuerdo en que el tema de la *colaboración* podría ser muy pertinente porque a futuro se necesita establecer alianzas con terceros. La experiencia de colaboración con Amazon Conservation Team-ACT ha sido muy valiosa y ha dejado muchos aprendizajes. El *principal resultado* de esta consulta fue la sugerencia de considerar la *colaboración* como una estrategia que se lleva a cabo no solamente con instituciones sino también entre los mismos miembros de la comunidad indígena. Entonces, para la metodología se definió realizar grupos focales con personas de las

entidades e instituciones involucradas en e procesos que abajo mencionamos, y un grupo focal interno, es decir, solamente entre miembros del Pueblos Inga.

Ajustamos toda la investigación, los instrumentos (entrevistas semi-estructuradas y los grupos focales) y diseñamos un plan de entrenamiento para las coinvestigadoras en observación participante, entrevistas y grupos focales. Definimos que la presencia de los investigadores en estos grupos focales sería virtual (plataforma zoom), definimos la manera de registrar la información y determinamos reuniones del equipo virtuales dos veces por semana las 5 am por la inestabilidad de la señal de internet.

Los 3 procesos sugeridos en los cuales puede observarse la colaboración tanto con externos como entre los mismos indígenas: el proceso para la *declaración* del Parque Nacional Natural Alto Fragua *Indiwasi*; el proceso de etnoeducación *Colegio Yachaicurí* y el proceso para *detener la pavimentación de la carretera Marginal de la Selva* por el territorio Inga. De cada uno de estos procesos se realizó una línea de Tiempo en la cual se definieron hitos y personajes clave a invitar a los grupos focales virtuales. Este fue el Estudio de Caso más complejo de los tres y al cual se le asignaron recursos para la interacción con las comunidades, la realización de ceremonias de la medicina tradicional donde se toman decisiones y la elaboración de material audiovisual para devolver los resultados.

**El Caso de la Veeduría del municipio de Mocoa (departamento del Putumayo) ó La Veeduría.** Como ya hemos mencionado antes, este es un colectivo de ciudadanos que se han unido desde hace varios años para trabajar por promover la participación ciudadana y la vigilancia a la inversión del presupuesto público en lo relativo a la carretera San Francisco-Mocoa. Contamos con Lucy Román una persona de apoyo en Mocoa quien contactó a las personas para las entrevistas, hizo una investigación histórica sobre la carretera llamada EL Trampolín de la Muerte, la cual será reemplazada por la carretera San Francisco-Mocoa. A la fecha de inicio del trabajo de campo, la carretera estaba en stand-by por motivo de presupuesto. La veeduría estaba realizando la vigilancia a esta obra de infraestructura. El gobierno actual había destinado recursos para continuar con la obra.

Con este grupo se realizaron tanto entrevistas individuales a los miembros de la veeduría como a otras personas líderes y lideresas de la región para comprender mucho más ampliamente el proceso de construcción de la vía y cómo es la afectación y la percepción de varias personas de la región. Se realizaron 10 entrevistas y un grupo focal con los miembros de La veeduría.

**En el Caso de las ONGs** se realizaron entrevistas a las personas que directamente tienen relación con los procesos de colaboración con los grupos locales con los que trabajan. Hubo también invitados que acompañaron los procesos en el pasado y que se definieron de acuerdo a las Líneas de Tiempo en el caso de los indígenas.

El equipo de co-investigación integrado por Martha Cecilia Rosero Peña y Alba Consuelo Hernández, Waira, Flora y Lucy registró tanto en audio como en video (zoom). Todo el equipo se encargó de transcribir el material de entrevistas y grupos focales. Se codificó y clasificó la información usando los programas Atlas.Ti y Excel. Alba Consuelo Hernández clasificó material fotográfico pertinente de las comunidades Inga y elaboró ilustraciones digitales que facilitaron explicar los resultados de la investigación al Pueblo Inga del Caquetá. Alba Consuelo elaboró un video sobre el Caso Indígena y lo integró al material de las ilustraciones. Las imágenes de video fueron un inmenso apoyo de ACT y de la Asociación de Cabildos.

#### **4. HALLAZGOS**

En esta sección presentamos un resumen de los resultados de la investigación desde la perspectiva de los 3 actores considerados como Casos de Estudio: 1) ONGs colombianas que participaron en Proyecto GIA, 2) Veeduría de ciudadanos del Municipio de Mocoa y 3) Pueblo Indígena.

En la Tabla 1 se presentan los hallazgos de acuerdo a las tres (3) preguntas de investigación. Se enumeran los principales Factores señalados por cada uno de los actores que inciden en las acciones colaborativas (P1: Pregunta de Investigación No.1), y las principales Prácticas Estratégicas que implementaron para hacer frente a dichos factores (P2: Práctica Estratégica No. 2).

Las Tablas 2 y 3 destacan tanto los Factores como las Prácticas Estratégicas en las que coincide o difieren los actores en los 3 estudios de caso.

**Tabla 1.** Principales Factores y Prácticas Estratégicas que influyen en la colaboración desde la Perspectiva de las ONGs, La Veeduría de Mocoa y el Pueblo Inga del Caquetá

Estudio de Caso	Factores que plantean retos a la gestión en colaboración P1 <sup>2</sup>	Prácticas más importantes para enfrentar los retos P2 <sup>3</sup>
ONGs con trabajo de larga data en Amazonía Colombiana	El Estado y los Marcos legales (F2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de Fortalecimiento (P9)</li> <li>• Metodologías Operativas (P7)</li> <li>• Programas Robustos (P10)</li> </ul>
	Aspectos Internos de las Comunidades locales (F10)	
	Formas de intervención de la ONG en territorio (F11)	
Veeduría Ciudadana Municipio de Mocoa (Putumayo) <sup>4</sup>	Estructura y funcionamiento del Estado-Marcos legales y Participación ciudadana (F1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyos a la Gestión (P1)</li> <li>• Acciones para Promover la Participación Ciudadana (P2)</li> <li>• Actos de Control Social a la gestión pública (P5)</li> <li>• Estrategias de Funcionamiento</li> <li>• Actividades de protección al ejercicio de la participación ciudadana</li> </ul>
	Factores de violencia, los Acuerdos de Paz y las políticas posconflicto (F3)	
	Aspectos que inciden en la gestión de la veeduría (F7)	
	Factores Organizativos internos de la veeduría que inciden en sus acciones colaborativas (F8)	

<sup>2</sup> **P1:** ¿Qué factores han facilitado o limitado la gestión en alianza o colaboración entre grupos de la sociedad civil colombiana y Pueblos Indígenas para adelantar procesos de gobernanza ambiental y abordar retos de infraestructura?

<sup>3</sup> **P2:** ¿Cuáles son las prácticas que los socios consideran importantes para una colaboración eficaz?

<sup>4</sup> Información detallada en **CAPITULO 6. LA COLABORACIÓN EFECTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS VEEDURÍAS**

**La Pregunta de Investigación 3 no se logró definir en la investigación**

<b>Pueblo Inga del Caquetá</b>	<b>a)</b> Relación con el Estado colombiano	Realizar acciones legales. Estrategias de comunicación. Fortalecer la gestión indígena. Consolidar la organización y políticas propias (cada aliado). Usar los recursos indígenas para la toma de decisiones. Guiarse por la Cosmovisión indígena. Generar alianzas estratégicas. Uso de recursos propios para el relacionamiento
	<b>b)</b> Prácticas e Intereses de terceros	Realizar acciones legales. Estrategias de comunicación. Fortalecer la gestión indígena. Usar los recursos indígenas para la toma de decisiones. Uso de recursos propios para el relacionamiento
	<b>c)</b> Desafíos a solucionar entre indígenas para aliarse con externos	Buscar unir a los 5 resguardos de la Asociación Inga en torno a Un Mismo Pensamiento. Las decisiones se toman con nuestras autoridades. Mejorar la comunicación entre los líderes y las comunidades. Enfrentar y sanar desacuerdos y conflictos.
	<b>a)</b> Diferencias culturales en el trabajo en alianza	Implementar Principios básicos para la colaboración. Guiarse por la Cosmovisión indígena. Fortalecer la gestión indígena. Usar los recursos indígenas para la toma de decisiones

Este aparte del documento describe los Factores principales y las Prácticas priorizadas en las entrevistas por cada Estudio de Caso, y hace énfasis en la lógica detrás de las acciones mencionadas que inciden en la efectividad de las relaciones colaborativas en los 3 Estudios de Caso: ONGs, Veeduría del municipio de Mocoa y Pueblo indígena Inga del Caquetá.

#### 4.1. Factores y Prácticas Estratégicas que más inciden en las acciones colaborativas desde la perspectiva de las ONG<sup>5</sup>

Esta investigación realizó 12 entrevistas a funcionarios de 4 organizaciones no-gubernamentales que han participado de actividades organizadas por el Proyecto GIA: **Fondo Acción, Equipo de Conservación del Amazonas-ACT Colombia, Fondo Mundial para la Naturaleza-WWF Colombia, Fundación GAIA**. Escogimos estas organizaciones de la sociedad civil por la experiencia de trabajo en la región Amazónica colombiana con comunidades locales, resultado de una larga trayectoria directa en terreno en contextos de pueblos indígenas y comunidades campesinas, y pueblos negros -en otras regiones de Colombia-. Otro criterio para definir las ONGs a entrevistar han sido los logros en colaboración con actores locales mencionados lo cual se traduce en propuestas novedosas de conservación de la región amazónica en Colombia.

La siguiente nube de palabras subraya varios aspectos que definen el trabajo de las ONGs por la conservación ambiental en la región Amazónica colombiana. De acuerdo a los enfoques de trabajo expresados en la visión y misión de estas instituciones hemos identificado 6 temáticas centrales representadas por colores: **recursos naturales** (verde); **sociedades locales** (amarillo); **territorio** (rojo); la **gobernanza local** (azul); la **relación colaborativa** (gris y negro); **Acciones de protección y conservación** (Cian).



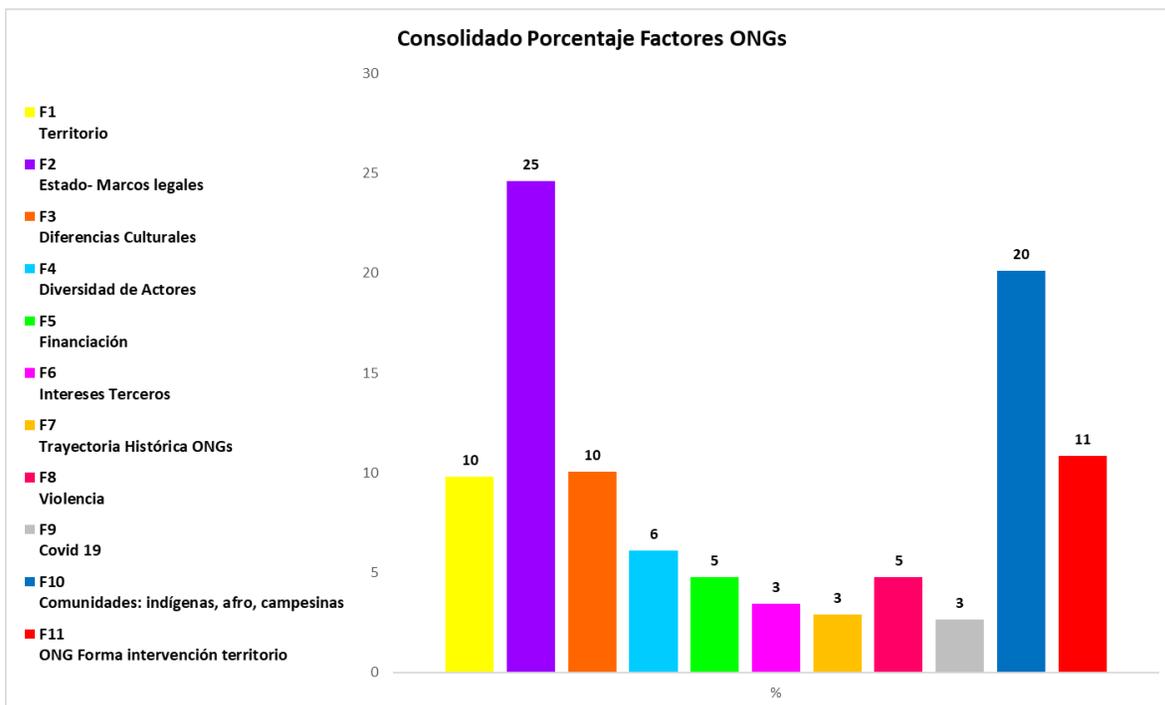
**Diagrama 4. Nube de palabras que subrayan las ONGs sobre sus enfoques de trabajo expresados en la visión y misión en los cuáles identificamos 6 temáticas centrales en las cuales pueden estar trabajado en colaboración con grupos locales**

<sup>5</sup> Información detallada sobre los resultados de los datos colectados con las ONGs y ampliar definiciones y perspectivas, ver **CAPITULO 5. LA COLABORACIÓN EFECTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ONGS**

Para la temática de **recursos naturales**, el trabajo de estas organizaciones se centra en la conservación de la región Amazónica que es expresada de diferentes maneras de acuerdo a los enfoques y comprensión de cada una

#### 4.1.1. Factores

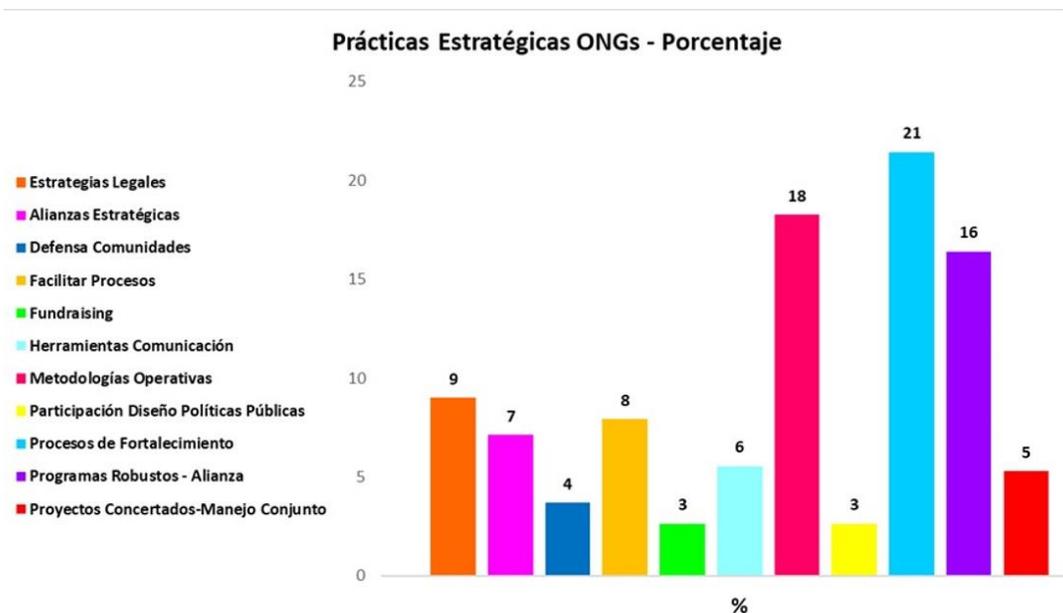
Los aspectos que inciden en la efectividad de las acciones en colaboración, desde la perspectiva de las ONGs, se agruparon en **11 Factores** y se clasificaron en 3 niveles de importancia. La **Tabla XX** presenta los Factores considerados en el Nivel 1 de importancia: **Estado-Marcos legales (F2)**, **Aspectos Internos de las Comunidades locales (F10)** y **Forma de intervención de la ONG en territorio (F11)**. El primer Factor priorizado es Externo (F2) y los otros dos (F10 y F11) son Factores Internos, es decir, relativos a cada uno de los actores que conforma la relación colaborativa.



**Gráfico 1. Consolidado de Factores que inciden en la relación intercultural desde la perspectiva de ONGs**

#### 4.1.2. Prácticas Estratégicas

En cuanto a las estrategias empleadas para hacer frente a los retos de los Factores, éstas se agruparon también en **11 categorías de Prácticas**. Las ONGs consideraron 3 categorías como las más relevantes: **Procesos de Fortalecimiento(P9)**, **Metodologías Operativas (P7)** y **Programas Robustos (P10)**.



**Gráfico 2. Prácticas Estratégicas más utilizadas para abordar los retos que plantean los factores desde la perspectiva de las ONGs**

#### 4.1.3. Relación entre Factores y Prácticas Estratégicas

##### A. Factor Estado-Marcos legales (F2) y Prácticas más utilizadas para abordar los retos de este Factor

Este *Factor Externo* es muy importante por varios motivos. Primero, otorga *legitimidad* a los procesos en colaboración facilitando su *sostenibilidad*. Segundo, son instrumentos que permiten el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y las leyes. Y finalmente, porque estos marcos normativos ayudan a trazar estrategias de acción colaborativa, identificar y abordar vacíos legales que faciliten procesos, y prever obstáculos futuros. Sin embargo, la relación que establece la alianza con instituciones y funcionarios plantea varios *retos a la relación colaborativa*. En primer lugar, enfrentar herencias coloniales y estereotipos del imaginario colectivo que se reflejan en la falta de cultura de servicio hacia indígenas y comunidades locales; la discriminación y el racismo. En segundo lugar, sortear prácticas propias del funcionamiento del estado como la alta rotación de funcionarios en las instituciones públicas; la falta de continuidad en el servicio; el retraso de los procesos; la alta carga de trabajo concentrada en pocos funcionarios; el desconocimiento de los funcionarios sobre legislación y normatividad relacionada con pueblos indígenas y participación ciudadana; una reiterada práctica de corrupción estatal; y el uso de lenguajes técnicos.

Los retos que plantea F2, se enfrentan con varios grupos de **Prácticas Estratégicas (P)**. Los 3 grupos más destacadas son **Procesos de Fortalecimiento (P9)**, **Metodologías Operativas (P7)** y **Programas Robustos-Alianza (P10)**. Este es el mismo orden de frecuencia de uso de estas prácticas para el Factor F2.

- **Procesos de Fortalecimiento (P9).** El grupo de prácticas más destacado está relacionado con las acciones que buscan robustecer la gestión de las comunidades locales para lograr los objetivos en colaboración:
  - a. Lograr incidencia situada en la realidad local<sup>6</sup> y de actuar de acuerdo al contexto
  - b. Fortalecimiento de lo territorial (legalización, ampliación de territorios indígenas)
  - c. Fortalecimiento del desempeño de las organizaciones locales
  - d. Fortalecimiento de capacidades locales
  - e. Fortalecimiento de la gobernanza local
  - f. Fortalecimiento de la mirada del otro – lastres históricos

Estas prácticas se orientan, en primer lugar, a realizar una (a) **incidencia situada**. Esta incidencia situada se establece con las comunidades para lograr relaciones colaborativas efectivas orientadas a gestionar (b) **la consolidación territorial** en primer término; y en segundo lugar, a lograr la legitimidad de los diferentes procesos en los que se involucra la alianza. Por último, la incidencia situada busca construir un relacionamiento entre pares que conforman la alianza. Esto quiere decir que se reconocen las capacidades que cada una de las partes tiene para aportar al proceso. Igualmente, se reconoce las limitaciones que ambas partes pueden presentar frente a las complejidades de los procesos que están implementando en conjunto. Este tipo de procesos rompe el paradigma de la planeación estricta de proyectos, porque muchas situaciones deben construirse según las particularidades del contexto, en el día a día, y sobre la marcha de los procesos.

En segundo lugar, las prácticas de fortalecimiento buscan: (a) **robustecer la gestión de las comunidades locales** a fin de hacerlas sostenibles en el tiempo, incluso cuando la ONG haya terminado su intervención; (b) el **Fortalecimiento de lo territorial**; (c) el **Fortalecimiento del desempeño de las organizaciones locales**; (e) el **Fortalecimiento de la gobernanza local**. Esta gestión local también aborda los *cómo* hacer efectivos los derechos constitucionales y legales de las comunidades -participación, el territorio, la autodeterminación, la autoridad al interior de sus territorios entre otros-.

En tercer lugar, *los procesos colaborativos son considerados ambientes de formación* en los cuales, el fortalecimiento de líderes y comunidades locales y la construcción de capacidades, se realiza sobre la marcha de los procesos (d. Fortalecimiento de capacidades locales). Estas prácticas son implementadas por la mayoría de las ONGs aunque algunas no se enfocan en acompañamiento a procesos locales que es donde se aprehenden conocimientos adquiridos en cursos y talleres.

En cuarto lugar, la alianza desarrolla herramientas que les permiten manejar estratégicamente diversas situaciones que se presentan en la relación directa con funcionarios del estado y de otras instituciones. Por ejemplo, una de estas estrategias es informar y *formar* a los funcionarios sobre los derechos consagrados en la constitución y las leyes, y los procedimientos relacionados. Frente

---

<sup>6</sup> La **incidencia situada** se interpretó en las entrevistas desde dos ámbitos particulares: *primero*, situar la intervención de la ONG al momento histórico que viven las comunidades locales y al tipo de comunidad (indígena, campesina) con la que se esté trabajando, así como de los sujetos que están participando en las actividades (mujeres, jóvenes, líderes, ancianos, autoridades entre otras). *Segundo*, la incidencia situada se refiere a la importancia que para las ONG es *situarse* en el territorio o “hacer presencia” e interactuar con los locales.

a las diferencias y desconocimiento de lenguajes técnicos e institucionales la estrategia mencionada fue (c) el Fortalecimiento del desempeño de las organizaciones locales y (d) el Fortalecimiento de las capacidades locales. Ambas Prácticas Estratégicas también son utilizadas para hacer frente a los requerimientos de la burocracia estatal y de otras instituciones. Otra práctica estratégica para enfrentar tanto la burocracia como la presunta corrupción es seguir con rigurosidad el paso-a-paso de los procedimientos legales y administrativos que se exigen a lo largo de los procesos en alianza.

Un quinto lugar está relacionado con la participación en la gobernanza local, regional y nacional de las comunidades. Esta participación busca consolidar el reconocimiento en las decisiones que tienen relación con las regiones que habitan y los territorios ancestrales, y el desarrollo del bienestar social, económico y cultural de las comunidades locales (e. Fortalecimiento de la gobernanza local). Para robustecer esta práctica, algunas de las ONGs se enfocan en la práctica de empoderamiento a de líderes.

Para finalizar, la alianza aborda las barreras invisibles del racismo y la discriminación que generan los estereotipos y las herencias coloniales con Prácticas Estratégicas que buscan fortalecer en los actores tanto locales como estatales (f) la mirada del otro. Esto implica contribuir en realzar la autoestima de las comunidades y visibilizar los procesos que se implementan con los locales en cuanto a conservación, manejo sostenible y planes de vida, y que pueden contribuir en el desarrollo de las regiones. Específicamente en la participación de los actores locales en la toma de decisiones regionales, las ONGs cumplen un rol de puente para respaldar a las comunidades en instancias en las que requieren relacionarse con el Estado. Diríamos que la presencia de las ONGs en estas instancias contribuye a procesos de toma de decisiones más equilibradas y genera confianza en los actores institucionales, además de facilitar el diálogo entre los actores y generar espacios para la toma de decisiones que reflejen las formas locales de consenso.

- **Metodologías Operativas (P7)** se define como el conjunto de procedimientos y estrategias que se utilizan para implementar de manera efectiva el trabajo en alianza y las prácticas de fortalecimiento mencionadas anteriormente. Las Prácticas se clasificaron en 4 grupos de estrategias:
  - a. Enfoque metodológico Participativo y diferenciado
  - b. Procedimientos contruidos por las ONGs con base a su experiencia y trayectoria de trabajo con comunidades y otros actores (knowledge management)
  - c. Metodologías de acompañamiento a procesos locales
  - d. Estrategias para el reconocimiento de maneras de Ser, ver y actuar en el mundo - Diálogo intercultural

Las Metodologías Operativas (P7) se refieren a los *Cómo* llevar a cabo de manera efectiva el fortalecimiento de las comunidades locales y enfrentar los retos que impone relacionarse con las instituciones del Estado. Según los entrevistados, para abordar los retos de la relación con el Estado, las metodologías que se implementan son tanto (a) participativas (diálogo con las comunidades sobre los procedimientos para construir el paso-a-paso de los procesos), como diferenciadas (aplicadas a la particularidad del contexto y del grupo local con el que se trabaja). (b) La manera como las ONGs realizan su trabajo en los contextos locales recoge elementos de los aprendizajes logrados desde su relación e interacción con comunidades en éstos y otros contextos

nacionales y amazónicos, los cuales evolucionan, se transforman y se adaptan a nuevas realidades y contextos permanentemente (no son procedimientos estáticos sino dinámicos que cambian dependiendo del lugar, la sociedad local y el momento histórico). En consecuencia, las ONGs han entendido que es necesario que las acciones realizadas en colaboración tengan *acompañamiento de largo plazo* para que los procesos sean sostenibles en el tiempo y se arraiguen (c). La incorporación de los elementos culturales de los actores de la alianza en los procesos territoriales, de conservación y de gobernanza es relevante para la construcción de las metodologías de fortalecimiento y las acciones a emprender en los proyectos (d). Por lo tanto, en los talleres, cursos, gestiones ante entidades del estado, prácticas rurales entre otras actividades de los proyectos que se implementan en colaboración, los socios deben contemplar, entre otros, los ritmos y tiempos de las comunidades y de las instituciones; las ceremonias y rituales particulares para tomar decisiones; las actividades locales ligadas al género; los lenguajes y códigos culturales para comprender el mundo.

- **Programas Robustos-Alianza (P10)** se refiere a la institución (ONG) como entidad en evolución y construcción, por lo tanto, su estructura organizativa busca construir y consolidar programas que apoyen las acciones colaborativas y orienten firmemente su gestión. Relacionarse con el Estado, sus Marcos Legales, instituciones y funcionarios plantea grandes retos y para enfrentarlos, las instituciones mencionaron varias Prácticas Estratégicas (P10) relacionadas con el fortalecimiento hacia adentro:
  - Contar con personal idóneo y sensible
  - Promover diálogo interdisciplinario entre estos equipos de trabajo para comprender el proceso que se está realizando en colaboración con comunidades locales y la importancia del rol que cumple cada área, cada miembro del equipo y programa de la ONG
  - Capacidad tecnológica
  - Capacidad de gestión de los procesos frente a entidades de diverso tipo (estado, ONGs, otras); ampliar posibilidades de acción colaborativa entre comunidades y el estado; incidir en las miradas tradicionales que tiene el estado de las comunidades y viceversa

Algunos retos mencionados por las ONGs y la manera como éstas los enfrentan con estrategias de fortalecimiento y consolidación interna se ilustran a continuación:

- a) hacer efectiva la legislación nacional y regional para lo cual las organizaciones se plantean herramientas de planificación, rutas de acción, programas de acción, enfoque de procesos y estrategia de resultados que guíen su gestión y que generen confianza con actores del Estado y comunidades locales;
- b) Frente a los prejuicios mutuos entre Estado y comunidades locales, se plantean: acciones colaborativas, articulación de actores locales en procesos de gobernanza regionales, acompañar en la interacción entre Estado y comunidades locales, y diálogo intercultural con acompañamiento;
- c) Frente a la falta de capacidad del Estado para promover de manera efectiva el desarrollo económico de la región, y asumir las alternativas que él mismo propone a actividades ilícitas, las ONGs proponen programas de desarrollo rural apropiados al contexto regional situado que incluye enfoque diferenciado. Esto exige definir enfoques de trabajo que integren la conservación, la planeación, la sostenibilidad en el tiempo, el acompañamiento institucional en terreno y las alternativas concretas en términos de generación de ingresos

económicos, estrategia de formación de líderes locales en medio de contextos difíciles para dichos líderes.

- d) Frente a los Acuerdos de Paz y las políticas contradictorias de desarrollo local del Estado, las ONGs no entran en choque con el aparato estatal ni cuestionan. Sino que flexibilizan sus estrategias y promueven la conservación de recursos naturales de la mano con programas de desarrollo rural y social diferenciados.

Es fundamental contar con personas idóneas y sensibles; promover diálogo interdisciplinario, tener capacidad de gestión, para comprender el proceso desde varios ángulos. Además de las categorías de *Prácticas Estratégicas* más utilizadas (**P9, P7 y P10**) explicadas anteriormente, las ONGs mencionaron categorías de prácticas extra para abordar los retos de la relación con el aparato del Estado colombiano: **Estrategias legales-P1, Herramientas de Comunicación-P6 y Diseño de Políticas Públicas-P11** (para ampliar la información acerca de estas estrategias, ver Capítulo sobre la Colaboración desde la perspectiva de las ONGs).

La **Tabla 2** resume algunas estrategias operativas que se emplean en colaboración para enfrentar retos de la relación con el Estado, sus instituciones y sus funcionarios

<b>Frente a los retos que plantea el Factor Marcos Legales como:</b>	<b>Las Prácticas Estratégicas que más se mencionan en para enfrentarlos son:</b>
Las posibilidades que ofrece la normatividad territorial, jurisprudencial, constitucional, internacional, de derechos humanos...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación y Formulación de proyectos en el marco de los planes de vida y la planeación de las comunidades</li> <li>• Conducto regular y participación de autoridades en el caso indígena</li> </ul>
La alta rotación de funcionarios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera un sistema de información rápido a los nuevos funcionarios</li> <li>• Equipos de trabajo u oficinas en territorio para establecer cercanía con funcionarios e instituciones</li> </ul>
Falta de competencia de los funcionarios y su reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cercanía con funcionarios y entidades para generar confianza, concertar, negociar.</li> <li>• Tender puentes con los procesos locales para que los funcionarios conozcan las propuestas</li> </ul>
Las políticas contradictorias del Estado Colombiano (p.e: Estado promueve la conservación de zonas frágiles y estratégicas y por otro lado, favorece la expansión agrícola y la minería en dichas zonas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilización, transformación y adecuación de estrategias según la realidad actual</li> <li>• No se cuestiona o enfrenta abiertamente al estado y se trabaja estratégicamente con él, se incluye</li> <li>• Varias ONGs buscan generar empleo en la zona y contratan personal de la región, y de las comunidades que haga presencia permanente y brinde apoyo técnico</li> <li>• Se implementan los proyectos de conservación y prácticas sostenibles con</li> </ul>

	este personal con el enfoque de la institución y los acuerdos locales
Incumplimiento de las políticas de post-conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crea un monitoreo social. El tema no fue comentado ampliamente</li> </ul>
Frente a un estado inoperante	Se generan proyectos productivos según planeación con las comunidades locales, y con enfoque diferencial. Se acompaña y monitorea familia por familia.

## B. Factor Aspectos Internos de las Comunidades locales (F10) y Prácticas Estratégicas más utilizadas para abordar los retos de este Factor

Este *Factor Interno* se refiere a aquellos aspectos particulares que suceden al interior de los grupos poblacionales con los que las ONGs establecen relaciones de colaboración. En sus entrevistas, los miembros de las ONGs mencionaron varios Factores Internos que influyen en el trabajo y sostenibilidad de los procesos en alianza: **a) Gobernanza local**<sup>7</sup>. Se mencionaron varios obstáculos que se presentan en los contextos locales para una efectiva gobernanza: El *desconocimiento local sobre los mecanismos legales para ejercer los derechos constitucionales y legales* a ser consultados y a la participación ciudadana; la aprensión de las comunidades por hacer valer sus derechos debido a la estigmatización de la protesta pública y el amedrentamiento al liderazgo comunitario. Dificultad para incluir en los proyectos, *rubros diferenciados* para que las comunidades puedan surtir los procesos de diálogo interno y toma de decisiones según sus conductos regulares y en sus espacios propios. Este último aspecto puede generar *desacuerdos y malos entendidos entre los miembros de las comunidades* que afectan la relación colaborativa y la confianza tanto en los líderes locales como en las mismas instituciones que conforman las alianzas. **b) La organización** de las comunidades locales<sup>8</sup>: una estructura organizativa débil que desconoce los mecanismos técnicos inherentes al desarrollo organizativo; que desconoce las funciones y los niveles de compromiso; que no dispone de los espacios propios para la toma de decisiones, habida cuenta de las diferencias organizativas de los grupos poblacionales y sus requerimientos específicos; y con bajo liderazgo, compromete la relación colaborativa y el trabajo conjunto con las ONGs. **c) Recursos** [económicos] de que disponen las comunidades. La baja disponibilidad de recursos tanto para el sustento de líderes y comunidades que faciliten y gestionen el ejercicio de la participación ciudadana. **d) Aspectos relacionales**. Las comunidades viven a su interior situaciones como los Conflictos entre sus miembros; el desconocimiento del rol de la mujer; las economías ilegales que rondan la vida en el territorio. También manifestaron que hay particularidades territoriales como la presencia de comunidades en aislamiento voluntario que son de cuidado y manejo especial. **e) La confianza** entre los miembros que conforman la alianza. la situación de ser comunidades minoritarias, además del lastre histórico que arrastran estos grupos poblacionales y la trayectoria histórica de intervención en el territorio, ha minado la confianza de estas en los externos, en su propia autoestima y en el trabajo con entidades por el trato discriminatorio de otros actores produce bajones morales que son importantes de atender.

### Relación entre Factores y Prácticas Estratégicas

<sup>7</sup> La gobernanza local está relacionada con el uso efectivo tanto de los mecanismos propios de toma de decisiones y diálogo, como de aquellos de participación local

<sup>8</sup> La construcción del aspecto **organizativo** es central al ejercicio de gobernanza de las comunidades, pero también al desarrollo de la relación colaborativa efectiva con las ONGs.

Al igual que el Factor Externo Estados-Marcos Legales (F2) analizado anteriormente, el Factor Interno **F10**, es enfrentado con **Prácticas Estratégicas: Procesos de Fortalecimiento (P9), Metodologías Operativas (P7) y Programas Robustos (P10)**.

- **Procesos de Fortalecimiento (P9) en cuanto a contribuir a que las comunidades aborden algunos de sus retos internos:**
  - Frente al desconocimiento local sobre mecanismos legales y de procedimientos para sacar adelante procesos para una efectiva gobernanza, las ONGs mencionaron aspectos como la importancia de fortalecer a los actores locales a través varias estrategias como cursos y talleres pedagógicos sobre gobernanza, participación ciudadana y mecanismos de participación; constituir y sacar adelante una escuela de líderes.
  - Estrategias como sensibilizar a los donantes de proyectos de cooperación invitándolos a interactuar con las comunidades, permite que éstas últimas manifiesten la importancia que es para sus procesos organizativos y las alianzas que internamente puedan dialogar y tomar decisiones según sus procedimientos.
  - Esta estrategia contribuye en varios frentes con las acciones colaborativas: acercar a los donantes a las comunidades, afianza la construcción de confianza entre culturas y formas de organización. Además, ofrece a los donantes acercarse a la diversidad y complejidad de los contextos locales. Puede apoyar a incluir rubros que financien, entre otros, la logística para la gobernanza local como encuentros internos y ceremonias de la medicina tradicional, en el caso de los grupos indígenas. Mantener la comunicación entre miembros de las comunidades, que previenen diferencias y conflictos internos
  
- **Metodologías Operativas (P7).** Mencionamos anteriormente que este grupo de Prácticas Estratégicas son los mecanismos de la Alianza que plantean *Cómo* llevar a cabo las estrategias de fortalecimiento para enfrentar los retos de los Factores -externos e internos-.
  - Construcción de confianza y credibilidad. Ambos son aspectos centrales para emprender acciones en colaboración. Las ONGs estuvieron de acuerdo que son procesos de largo plazo. Los lastres coloniales históricamente han estado presentes en el relacionamiento entre comunidades rurales e indígenas con instituciones y con la sociedad en general. Éstos son evidentes también cuando una ONG se acerca a los contextos locales.

Desde las instituciones, la confianza y credibilidad se construyen a partir de diversos mecanismos: elaborando y cumpliendo acuerdos de relacionamiento para la acción colaborativa; la credibilidad se construye al *permanecer* a pesar de situaciones que pudieran afectar los procesos. “Ser reiterativos, sin cansarse ni regañar” tanto en reuniones como en presencia en el territorio, es una práctica que permite consolidar ideas y propuestas, despejar dudas y conocer la opinión de los miembros de las comunidades; involucrar a la comunidad en la implementación del proyecto y escuchar activamente.
  - Realizar una reunión entre la comunidad, los líderes, las autoridades tradicionales y la ONG al finalizar del año. Esta es supremamente importante para mantener

comunicación y herramientas para que los procesos puedan avanzar en durante el siguiente año.

- Una relación de colaboración requiere cuidar los vínculos que se establecen con terceros actores. Cuidar la alianza significa evitar trabajar con actores institucionales u organizaciones que tengan mala reputación en la región y las comunidades
  - Acompañamiento a las veedurías para posibilitar el ejercicio ciudadano con recursos de los proyectos mismos de infraestructura, o con recursos de proyectos de instituciones no-gubernamentales
- **Programas Robustos (P10).** La colaboración con enfoque de proceso, no de resultados, es otra de las Prácticas Estratégicas que mencionan las ONGs como importantes para contribuir a que el *partner* (comunidades locales) aborde algunos de sus retos internos. Esto implica que este enfoque se refleje en la manera como la ONG se organiza y determina los programas institucionales.

En este sentido, comprendemos que las relaciones de colaboración no solamente se deben observar desde la acción que realizan dos actores que encuentran puntos de interés común, y que se ponen de acuerdo para para cambiar realidades. Ambos actores -institución y comunidades- tiene dinámicas propias en las cuales aprenden, se reacomodan, cometen errores, crecen. Por lo tanto, la colaboración en el contexto de la Gobernanza Local es un proceso complejo y de largo plazo, es decir, trasciende enfoques de corto plazo pues va más allá de la implementación de un proyecto.

### C. Formas de intervención de la ONG en territorio (F11) y Prácticas Estratégicas más utilizadas para abordar sus retos

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, hay Factores Externos e Internos que influyen en la forma como las ONGs trabajan con las comunidades en sus territorios (Ver Anexo 2):

**Factores Externos o del contexto:** Las promesas incumplidas, los enfoques paternalistas y verticales, y soluciones cortoplacistas que abordar de forma tangencial las problemáticas locales han sido *enfoques tradicionales* empleados por instituciones -particularmente del Estado- que generan prevención y desconfianza entre las comunidades para trabajar con instituciones en general. *El lenguaje técnico que emplea la jerga institucional y del Estado* en asistencia técnica, contratos, convenios, procedimientos para avanzar en la legalización y protección territorial es un reto que enfrenta la relación colaborativa para avanzar con efectividad en sus objetivos. La *experiencia de las ONGs* en el *trabajo* con comunidades abre o cierra puertas para acercarse con efectividad a trabajar en colaboración. Los *tiempos de los proyectos* son un reto grande que se presenta a las ONGs para el logro de los objetivos en colaboración porque es complejo que éstos coincidan con el tiempo de las comunidades, y las dinámicas de las instituciones para surtir los procesos que éstas exigen, y los imprevistos de la situación socio-política del país.

**Retos que se plantean desde las comunidades para trabajar en colaboración:** *La falta de participación local*, la *desconfianza* de las *comunidades*, sumado al *miedo que éstas tienen de participar* influye en el trabajo de la ONG en terreno y en colaboración. La *desarticulación y apatía ciudadana para participar en los procesos* que adelantan las instituciones del gobierno es evidente en particular en temas de infraestructura. El *desconocimiento de los mecanismos de participación* hace inefectiva la gestión de la ciudadanía en proyectos de infraestructura y, además, son presa fácil de las triquiñuelas que emplean actores institucionales para impedir la efectiva participación de los ciudadanos en estos proyectos. Los *Tiempos de las comunidades* tienen relación con sus rituales, las actividades organizativas y sus dinámicas

sociales lo cual es crucial contemplarlo al momento de diseñar proyectos.

**Factores Internos de las ONG mismas para trabajar en alianza:** Hay varios retos que mencionaron los entrevistados:

La complejidad de lo administrativo y financiero en la implementación de proyectos;

La experiencia de sus funcionarios; la implementación de los proyectos en los tiempos establecidos por la planeación por la multiplicidad de factores que inciden

Lo complejo de manejar situaciones como la poca experiencia de las comunidades partners en implementación de proyectos, administración de recursos, y en conocer procedimientos del Estado.

Definir estrategias para sostener y dar continuidad local a los proyectos y procesos

El trabajo en campo de los funcionarios de la ONG

El trabajo contextualizado

Diferencias culturales con las comunidades

Diferencias culturales entre las comunidades locales

Metodologías de trabajo

Al igual que los Factores anteriormente mencionados (**F2 y F10**), los retos que plantea el **Factor Intervención de las ONGs en territorio-F11** se enfrentan con varios grupos de **Prácticas Estratégicas**. Los más destacados son Metodologías Operativas (**P7**); Programas Robustos (**P10**); Procesos de Fortalecimiento (**14%**). **Este es el mismo orden en que se usan estas prácticas para el Factor F11.**

**Prácticas Estratégicas para abordar los Retos que plantea intervención de las ONGs en territorio (F11)**

**Trayectoria histórica de las ONGs en procesos colaborativos.** Experiencia de interacción con comunidades locales ofrece principios básicos para trabajar en colaboración y aspectos diferenciados según grupo local. No son procesos estandarizados. Es muy importante para algunos entrevistados que las comunidades busquen a la ONG para entablar la relación colaborativa. Esto se logra cuando las referencias del trabajo de la ONG vienen por parte de otras comunidades y líderes locales.

**Evaluación-retroalimentación periódica de los procesos con las comunidades.** Es importante recordar periódicamente a las partes en Alianza cuál es el trabajo que se hace conjuntamente, los objetivos de las acciones colaborativas, por qué y para qué están trabajando. Evaluar los resultados en conjunto, qué funcionó y qué no funcionó, qué decisiones se implementaron y cuáles no. Evaluar el trabajo de la actual planeación y tomar las decisiones para el siguiente período y hacer la planeación.

**Política de trabajo directamente con comunidades locales desde el inicio de la idea y posteriormente acompañarlas en el proceso de implementación de los proyectos.** Facilitar espacios a las comunidades para que narren problemáticas y soluciones y revisar con la comunidad cómo puede apoyarles la ONG. Evitar concentrar las funciones en las mismas personas y formar nuevos liderazgos, y realizar formación en liderazgos situados con enfoque de género. **"trabajar con el doliente" "Estar, permanecer, hacer presencia" "enfoque situado"**. Estas prácticas ayudan también en otros Factores Externos que obstaculizan la colaboración como la falta de confianza de las comunidades hacia las instituciones y personas externas.

**Monitoreo al avance de los procesos.** Este es un paso en el acompañamiento de las ONGs a las sus *partners* locales en terreno durante la implementación de los proyectos. En Colombia, el monitoreo directo se complica por orden público y situaciones socio-políticas. Buscar estrategias de acompañamiento a la implementación de los procesos por parte de la ONG se considera central en una relación de colaboración. Esta estrategia ha sido clave durante la situación que ha desencadenado la crisis del Covid-19

**Contratar gente de la zona - generar empleo.** Algunas ONGs contratan profesionales y técnicos de la

región para implementar, acompañar y hacer seguimiento a los proyectos. Se brinda empleo localmente; las nuevas generaciones locales se forman en los temas de conservación de su propia región, así como en aspectos socio-ambientales. Esta estrategia es importante en regiones complejas en las cuales se dificulta la entrada y presencia de personal de otras zonas del país. **Formación integral de funcionarios jóvenes técnicos y profesionales de la región.**

Entrevistados consideran que enfrentar al personal con el trabajo de campo les ayuda a definir si son aptos para este tipo de labor ya que los saca de sus contextos y sus hábitos cotidianos y de la posibilidad de conectividad. Esto ayuda a la ONG a perfilar sus funcionarios. Estrategia que ha apoyado durante la crisis del Covid-19.

**"Equipos sólidos de trabajo que se apoyen y sean fuertes en relacionamiento comunitario"**

**Incluir los enfoques, los rituales, las creencias y los aspectos culturales en las dinámicas de los procesos colaborativos.** Es fundamental considerar los **aspectos ontológicos** en las relaciones colaborativas especialmente cuando una de las partes es un actor indígena. Es decir, la manera de Ser, Ver y Hacer en el mundo de ambos aliados juega un papel importante en la toma de decisiones para las acciones colaborativas. Se identificaron espacios sagrados en los cuales los pueblos indígenas dialogan y toman decisiones según su ley de origen.

**Conversatorios de Acción Ciudadana para fortalecer los mecanismos de participación**

Esta es una estrategia que emplea una de las ONGs para fortalecer procesos locales que los ciudadanos tienen en curso con herramientas y formación que haga efectiva su gestión cuando ejercen su derecho de hacer veeduría a la inversión pública en su región.

#### **4.2. Factores y Prácticas Estratégicas que más inciden en las acciones colaborativas desde la perspectiva del grupo de ciudadanos que conforman la Veeduría del Municipio de Mocoa (Putumayo).**

Los ciudadanos somos actores que incidimos y cumplimos un rol importante en el manejo ambiental al ser beneficiarios directos de los servicios ecosistémicos que el ambiente nos presta. Junto con las ONGs y las Universidades, somos uno de los actores más importantes de la sociedad civil, por lo que la Constitución colombiana del 91 consagra la participación ciudadana en la toma de decisiones nacionales y regionales.

Uno de los mecanismos de participación ciudadana son las veedurías ciudadanas. Su papel es vigilar la gestión pública, garantizar que esa gestión beneficie a la comunidad y defender los recursos públicos, entre ellos, los recursos naturales. La Veeduría de Mocoa es considerada una relación de colaboración entre ciudadanos quienes se han orientado a ejercer el control social en obras de infraestructura que se ubican en la región como es el caso de la carretera que conecta los municipios de Mocoa y San Francisco (departamento del Putumayo), corredor de ecosistemas estratégicos, que une los Andes y la Amazonía<sup>9</sup>.

Esta alianza entre ciudadanos actúa como actor central para la Gobernanza ambiental del territorio en la Amazonía Colombiana. Los aspectos que inciden en la efectividad de las acciones en colaboración, desde la perspectiva de la Veeduría de Mocoa, se agrupó en **9 Factores** y en **6 Prácticas Estratégicas**.

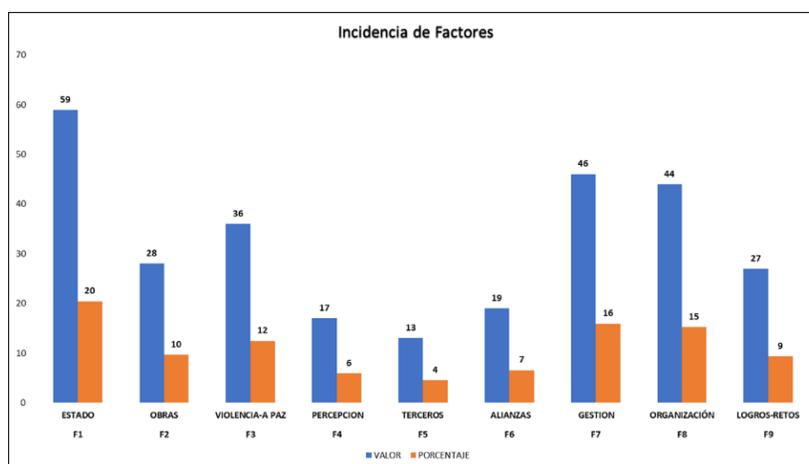
---

<sup>9</sup> Para mayor detalle sobre este Estudio de Caso, ver Capítulo 6 La Colaboración Efectiva desde la Perspectiva de una Veeduría Ciudadana

En el Estudio de Caso se identificaron 3 niveles de Factores que plantean retos al trabajo colaborativo de los miembros de la Veeduría de Mocoa. Como en el Caso de las ONGs, nos centramos en este resumen en el **Nivel 1 de importancia, los cuales también se listan en La Tabla 1.** (para indagar sobre los demás niveles ver información a partir de la página 7 del Capítulo 6):

#### 4.2.1. Factores que presentan mayores retos a la relación colaborativa<sup>10</sup>:

- Estructura y funcionamiento del Estado-Marcos legales y Participación ciudadana (F1)
- Factores de violencia, los Acuerdos de Paz y las políticas posconflicto (F3)
- Aspectos que inciden en la gestión de la veeduría (F7)
- Factores Organizativos internos de la veeduría que inciden en sus acciones colaborativas (F8).



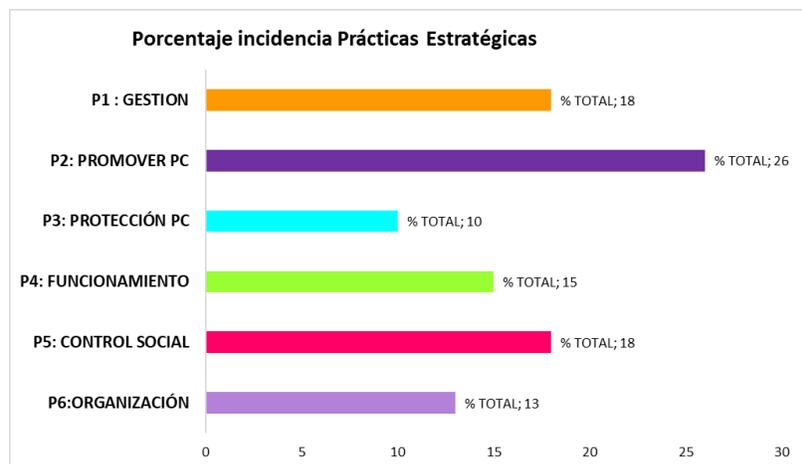
**Gráfico 3. Consolidado de Factores que inciden en la alianza desde la perspectiva de la Veeduría de Mocoa**

#### 4.2.2. Prácticas Estratégicas más utilizadas para hacer frente a los Factores<sup>11</sup>:

- Acciones para Promover la Participación Ciudadana -PC (P2)
- Apoyos a la Gestión (P1)
- Actos de Control Social a la gestión pública (P5)
- Estrategias de Funcionamiento (P4)
- Actividades de protección al ejercicio de la participación ciudadana (P3)

<sup>10</sup> Ver Capítulo LA COLABORACIÓN EFECTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA VEEDERÍA CIUDADANA. Página 6

<sup>11</sup> Ver Capítulo LA COLABORACIÓN EFECTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA VEEDERÍA CIUDADANA. Página 13



**Gráfico 4. Consolidado de Prácticas Estratégicas con que se abordan los factores que inciden en la relación intercultural desde la perspectiva de la Veeduría de Mocoa**

#### 4.2.1. Los 3 Factores principales<sup>12</sup> y las Prácticas Estratégicas<sup>13</sup> que más se utilizan para enfrentar sus retos:

**A. La Estructura y Funcionamiento de Estado (F1)** en la región es el *Factor Externo* que influye en mayor medida en la gestión colaborativa que realizan los integrantes de la veeduría (ver gráfica 1 del Capítulo 6). Este factor abarca y describe tanto las normas correspondientes a la participación como todos los aspectos organizativos, administrativos, de contratación, de servicio y atención con los que la veeduría debe relacionarse en el ejercicio de sus funciones con el Estado.

Los entrevistados mencionaron 4 aspectos que plantean retos a su labor como veedores y al ejercicio de la participación ciudadana desde el Estado. La relación con el Estado es compleja para el desempeño de la participación ciudadana. Las instituciones gubernamentales son el mayor empleador en la región. Esto afecta la participación pues la en general ciudadanía busca empleo en estas entidades, además, quienes son contratados tendrían conflicto de intereses para realizar la veeduría a las entidades del Estado. Por otra parte, *las entidades del Estado no promueven espacios de control a la gestión pública, ni tampoco sus instituciones tienen una cultura de la participación ciudadana consolidada*. Es decir, los funcionarios desconocen o pasan por alto los alcances de las veedurías, los procedimientos, la legislación y el papel de las entidades en la participación ciudadana. Por otra parte, *la desconfianza ciudadana en la gestión del Estado es un factor que desmotiva al ciudadano a participar en las decisiones relacionadas con su región*. La motivación y gestión ciudadana es evidente cuando los macro proyectos afectan directamente zonas en particular.

En cuanto al Estado – obras de infraestructura, la veeduría manifiesta que esta es una pelea similar a la de “David contra Goliat” porque su relación con Estado/contratistas es inequitativa.

<sup>12</sup> Ver Capítulo LA COLABORACIÓN EFECTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA VEEDERÍA CIUDADANA. Página 2

<sup>13</sup> Ver Capítulo LA COLABORACIÓN EFECTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA VEEDERÍA CIUDADANA. Página 10

Sumado a esto, se evidencia en la cadena de entidades involucradas corrupción, incumplimiento, ineficiencia para ejecutar las obras.

Por otra parte, la veeduría se enfrenta a los Aspectos político-administrativos del Estado lo cual es un reto gigantesco para 12 ciudadanos que decidieron en 2011 asumir una gestión seria de vigilar la gestión pública. A pesar que los Marcos legales del Estado promueven la participación ciudadana, hay obstáculos estructurales y operativos que se convierten en obstáculos:

- Alta burocracia
- La cultura centralista de la administración pública
- La falta de presencia estatal
- Política de “cumplir incumpliendo”<sup>14</sup> (ineficiencia participativa)
- Políticas post-conflicto invisibles y clima tenso que desmotiva la participación ciudadana
- Estructura del Estado dificulta la participación
- Acceso desigual de la población a la educación lo cual se refleja desconocimiento de los derechos y deberes constitucionales de participación

**Las Prácticas Estratégicas** para abordar los retos de la Estructura y Funcionamiento del Estado (F1):

- **Acciones para promover la participación ciudadana (P2):** Promover la participación ciudadana local es la práctica empleada por la veeduría como eje estratégico para visibilizar su accionar y para garantizar su sostenibilidad y su objetivo de vigilancia y control de la gestión pública sobre los recursos regionales que pertenecen a los ciudadanos.

**a) La radio** ha sido una excelente herramienta para difundir entre las comunidades locales el tema de la Participación Ciudadana; **b) Promueven con las comunidades urbanas y rurales la divulgación de** las complejas situaciones que afrontan cuando enfrentan un proyecto de infraestructura o minería sus regiones; **c) Consideran que al ciudadano efectivamente informado como multiplicador** para la participación ciudadana. De hecho, varios veedores se han unido al grupo luego de las campañas de promoción.

- B.** Un segundo Factor Externo que influye en la decisión de la ciudadanía a participar en las decisiones regionales y en el desempeño de la Veeduría de Mocoa en particular, es **la Violencia, Acuerdos de Paz y Políticas de posconflicto (F3)**. Para el ejercicio de control y vigilancia la alianza ciudadana debe atravesar hechos que derivan directamente de las situaciones de violencia que desembocaron en los Acuerdos de Paz y las políticas de posconflicto: **a) Histórica situación de violencia en la región Piedemonte Amazónico.** El Putumayo ha sido una región flagelada por la violencia generada por grupos armados y diversos *boom* extractivistas a lo largo de su historia que han generado olas de migración interna. Esta situación afecta los procesos sociales y ambientales locales; profundiza el miedo

---

<sup>14</sup> Término utilizado por el profesor Simón Uribe de la Universidad Central y posteriormente se describe esta situación por otros entrevistados de la siguiente manera: son procesos que por ley se deben surtir por parte del Estado como la participación de la ciudadanía en los Planes de Ordenamiento Territorial. Las entidades cumplen presentando el documento en lenguaje es demasiado técnico, además la forma de socializarlo y trabajarlo con la gente local es tan compleja, que al final nadie comprende lo que está escrito. Finalmente se cumple con el requisito cuando se recoge una lista de asistencia firmada por los representantes de la ciudadanía y se toman unas fotografías.

ciudadano a la participación; violencia estatal en la que se amedrenta la protesta social y se estigmatiza a los líderes; líderes ambientales amenazados; Vigilancia del ejército a la veeduría por su acción de participación. **b)** Cambios generados por los Acuerdos de Paz y políticas de Posconflicto. Tanto los Acuerdos como las políticas posconflicto avalan la participación ciudadana; Mocoa es declarado municipio priorizado para la implementación de los Acuerdos de Paz; el cambio de actores armados por el control territorial después de los Acuerdos genera amenazas al ejercicio de la veeduría; el incumplimiento de los Acuerdos vulnera las garantías para el ejercicio de participación ciudadana; la política de no acción del Estado genera riesgos para la participación; se generó un clima totalmente adverso para la participación.

Las **Prácticas Estratégicas** para abordar retos que plantea el Factor Externo relacionado con la violencia y orden público de la región son: **Actividades de protección a la participación ciudadana (P3)**: Frente a las situaciones de violencia que se ciernen sobre los ciudadanos en alianza por participar en la gestión y vigilancia y control social, La Veeduría esgrime acciones que protegen la vida de sus miembros y el ejercicio libre de la participación ciudadana que han asumido. Este grupo acude a realizar acciones **a) estratégicas legales** y **b) tácticas de facto**. En cuanto al **primer grupo** de Prácticas, éstas les permiten ampararse en el poder de la legitimidad que otorgan la Constitución y las leyes a la Participación Ciudadana y las veedurías. Además, realizan Prácticas que promueven la legitimidad legal entre la ciudadanía y la importancia de la vigilancia y control social entre los ciudadanos. En cuanto al **segundo grupo** de Prácticas, los veedores mencionaron las siguientes estrategias: a) Hablar con precaución frente a situaciones o actores que impliquen peligro. b) Hacerse visibles como veedores frente a situaciones de riesgo. c) Mimetizarse en la solidez del grupo para que no se identifiquen líderes fácilmente. Por eso, dicen: "Todos somos líderes en el grupo". Estrategias de Funcionamiento (P4): es considerada una Práctica estratégica importante que permite administrar recursos no solamente monetarios, sino humanos, conocimiento, vínculos, redes que facilitan el ejercicio de la labor de los veedores. Esta Práctica Estratégica se divide en a) acciones para optimizar los recursos disponibles y b) acciones que mantengan la gestión de La veeduría dentro de los objetivos de la Misión manteniendo su autonomía a pesar de tener recursos limitados.

**Estrategias de Funcionamiento (P4)**: es considerada una Práctica estratégica importante que permite administrar recursos no solamente monetarios, sino humanos, conocimiento, vínculos, redes los cuales son centrales para hacer frente a épocas críticas incluidas las violentas facilitando el ejercicio de la labor de los veedores. Esta Práctica Estratégica se divide en a) acciones para optimizar los recursos disponibles y b) acciones que mantengan la gestión de La veeduría dentro de los objetivos de la Misión manteniendo su autonomía a pesar de tener recursos limitados.

**C.** Un tercer Aspecto que incide sobre las acciones colaborativas entre ciudadanos es el **Factor Interno** denominado **Aspectos que inciden en la gestión de la veeduría (F7)**.

La veeduría de Mocoa también enfrenta retos relacionados a ella misma que afectan su capacidad de gestión e inciden en la relación colaborativa de estos ciudadanos tanto para ejercer su derecho a la Participación como a realizar el ejercicio de vigilancia y control que se han propuesto. Se identificaron 4 aspectos internos que plantean retos: **a) De recursos**. Encontrar financiación para la gestión de las acciones de la veeduría es difícil. Algo interesante al respecto de lograr recursos económicos para funcionar, es que en el municipio de Mocoa existen otras veedurías que se

sostienen precisamente porque son financiadas por las mismas instituciones a las cuales estos grupos deben vigilar. La veeduría que incluimos como Estudio de Caso tiene capacidad operativa limitada por el impase económico. Esta veeduría se cuida de que los recursos para su funcionamiento no provengan de terceras partes involucradas. **b)** Uso de los mecanismos de participación para formación. Hay un generalizado desconocimiento de la ciudadanía sobre el control social y la participación ciudadana lo que previene que más personas se interesen en “hacer veeduría”. Existe un conflicto de intereses por desconocimiento de impedimentos legales para participar en la veeduría. Falta conocimiento de las herramientas de control social. **c)** Las veedurías son presa de la burocracia estatal y de los contratistas. Deficientes redes de cobertura para la comunicación virtual. La edad de los veedores juega a favor (respetabilidad) y en contra (desplazamiento). El estado al ser mayor empleador regional limita la participación ciudadana. **d)** Imprevistos. El Covid 19 limita el ejercicio de la veeduría. El Covid se convierte en un reto de resiliencia para la gestión y sostenibilidad a futuro de la veeduría.

Las **Prácticas Estratégicas** de la veeduría para enfrentar aspectos propios que inciden en su capacidad de gestión (F7) es precisamente **a) buscar alianzas con externos**: Los miembros de la Veeduría han trabajado y solucionado algunas situaciones que se presentan por su desconocimiento sobre procedimientos y herramientas de participación a través de sus redes sociales personales. También, han recibido apoyo de personas vinculadas a instituciones académicas y ONGs (WWF). Estos individuos y organizaciones les han apoyado con capacitación en participación ciudadana que incluyen instrumentos para llevarla a cabo de manera efectiva su gestión. La estrategia de promoción de la PC a través de la radio y de videos cortos con la comunidad ha sido también a través de redes con académicos vinculados a entidades (Profesor de la Universidad del Rosario). **b) organizar actividades de Información y capacitación**. **e) Aprovechar las coyunturas para la reflexión ciudadana** y su responsabilidad de participar en las decisiones.

Incidir en la ciudadanía para mejorar la conciencia política. La estrategia de La Veeduría es ser el grupo un ejemplo al mantener su imagen de autonomía y honestidad entre los ciudadanos frente a actores involucrados en proyectos implementados con presupuesto público.

Apoyarse en vínculos con terceros para crear espacios (Observatorio de Participación Ciudadana en el municipio de Mocoa) que monitoreen la participación de la población en diversos espacios que hay en este municipio.

**D.** El último Factor Interno del Estudio de Caso que más enfatizó la Veeduría Ciudadana del Municipio de Mocoa fueron los **Factores Organizativos internos que inciden sobre sus acciones colaborativas** (F8).

Este Factor Interno aborda aspectos estructurales relacionados con la manera cómo los ciudadanos han organizado su alianza en torno a la veeduría y así alcanzar los objetivos de participación y vigilancia de la inversión pública. Un aspecto *Estructural* es el eje central de trabajo con enfoque ambiental y de manejo de los recursos naturales. Los miembros de la veeduría son ciudadanos quienes ejercen actividades de sustento muy diversas, el aporte al trabajo en colaboración en la veeduría se realiza *ad honorem*. Los ciudadanos se unen a la veeduría por compromiso, sin embargo, falta experiencia y conocimiento sobre el tema, y tienen limitados recursos logísticos y operativos.

Las **Prácticas Estratégicas** que se emplean para enfrentar este Factor Interno son: Acciones para Promover la Participación Ciudadana; Organizativos; Apoyos a la Gestión; Estrategias de Funcionamiento y Actos de Control Social

Los ciudadanos que conforman este colectivo permanecen y ganan experiencia sobre la marcha de los procesos. Los Factores estructurales se enfrentan solicitando asesorías puntuales y apoyo de conocidos y otras personas que tengan conocimiento en los temas requeridos y que están en sus redes sociales. El equipo divide funciones de acuerdo con las actividades que van a realizar en cuanto a requerimientos de obras de infraestructura o de necesidades de impartir capacitación a la comunidad sobre participación ciudadana.

#### **4.2.2. La importancia del apoyo y acompañamiento a las alianzas entre ciudadanos**

La Veeduría de Mocoa se ha interesado por hacer vigilancia y control a los recursos públicos que se manejan en obras de infraestructura en la región, como una manera de aportar a la conservación de la región Amazónica. Tener en cuenta este rasgo permite considerar que la **Veeduría es un potencial aliado para el logro de los objetivos de conservación de ONGs que operan e intervienen en este territorio, la Alianza con estos ciudadanos que se asocian en torno a una veeduría, es una estrategia clave en la gobernanza ambiental.**

**Otro motivo para contemplar el importante rol que juegan la veeduría en la región es su desempeño en el Diseño de Políticas Públicas.** Los ciudadanos aliados ejercen derechos que van más allá de vigilar la inversión en Infraestructura y realizar control social. Su capacidad de gestión los ha llevado a participar como veedores en el Plan de Ordenamiento Territorial y la reconstrucción del municipio por la grave avalancha del 2017.

La Práctica Estratégica central que el colectivo de La Veeduría realiza es la Promoción a la Participación ciudadana entre los ciudadanos del común. Consideran que este es un gran vacío en el que se requiere trabajar porque conocer los derechos, los deberes y los mecanismos para ejercer la participación ha permitido que haya personas comprometidas que se mantienen a pesar de los retos tan inmensos que enfrentan en la región y ejerciendo sus derechos.

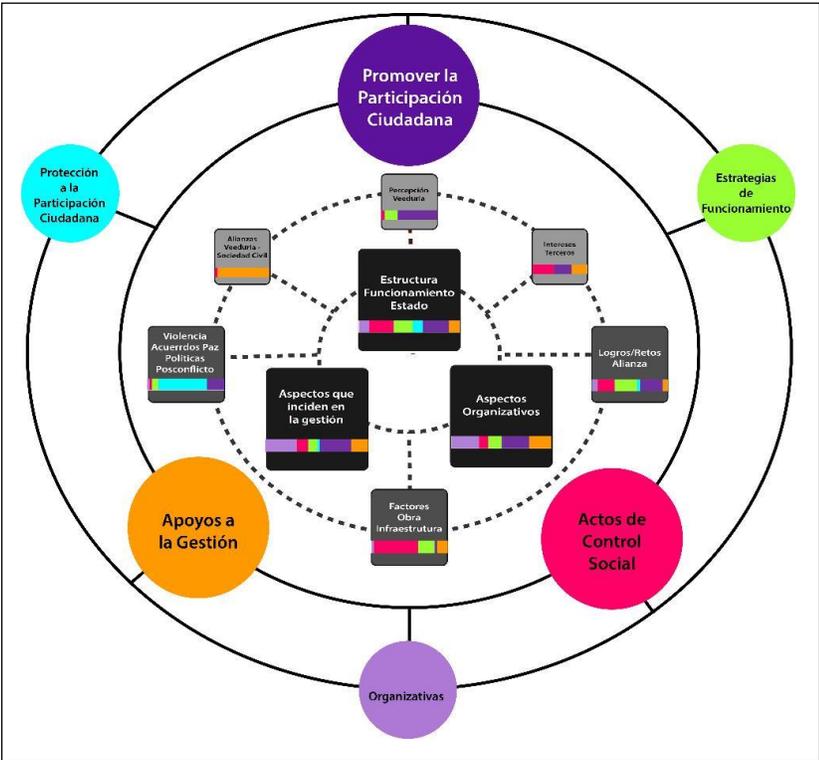
Con todo, las Alianzas ciudadanas son muy vulnerables en su sostenibilidad. Sus limitaciones de recursos conducen a que muchas veedurías sean cooptadas por las empresas y consorcios de las obras que tiene recursos. La Veeduría de Mocoa ha realizado un despliegue de estrategias para su sostenibilidad realmente admirable para no sacrificar su Autonomía, que se convierte en un patrimonio invaluable para la transparencia de su gestión.

Para afrontar estas dificultades de sostenibilidad, este grupo de ciudadanos establece Alianzas puntuales para fortalecerse con otros sectores de la sociedad civil. La capacitación y construcción de capacidades es MUY importante, PERO, no suficiente. Estos procesos requieren acompañamiento de largo plazo. Entender el rol que las ONGs pueden cumplir en relación con este tipo de alianzas es importante.

#### **4.2.3. Relación entre Factores y Prácticas Estratégicas**

El diagrama 5 presenta la relación que hay entre los Factores que plantean retos a la veeduría y las prácticas que utiliza este grupo de ciudadanos aliados para hacerles frente. Los cuadrados de color negro y gris representan los Factores. Los 3 Factores que están más al centro son los que más retos presentan a la relación colaborativa de la veeduría. Al interior de cada cuadrado están las Prácticas Estratégicas (PE) respectivas en la proporción en que se mencionaron para cada Factor.

Los círculos situados en la periferia representan las PE de manera general. Los círculos ubicados más hacia el centro y de mayor tamaño son las PE más utilizadas para a hacer frente a los retos de los Factores.



**Diagrama 5. Relación de Prácticas Estratégicas por tipo de Factor implementadas desde la perspectiva de ONGs**

### 4.3. Factores y Prácticas Estratégicas que más inciden en las acciones colaborativas desde la perspectiva del Pueblo Inga del Caquetá

El trabajo de campo del Estudio de Caso indígena ha sido un proceso muy enriquecedor tanto en términos académicos, como de experiencia directa de los actores indígenas realizando investigación. Teniendo en cuenta que la primera etapa de la investigación coincidió con la primera etapa de la crisis del Covid-19 en 2020, la estrategia metodológica cambió. Esta estrategia buscó proteger a los sujetos de investigación de contagios y seguir conductos regulares establecidos por las autoridades indígenas para proteger a sus comunidades.

#### *Avales éticos*

La labor de investigación con personas y sociedades locales es un largo y complejo proceso para obtener el aval ético académico que permita contactar a los sujetos de investigación. Sin embargo, en cuanto a los pueblos indígenas y sociedades tradicionales, es crucial para el proceso de investigación como se mencionó en el aparte sobre Metodología de la investigación.



**Mapa 1.** Ubicación de los 5 Resguardos de la Asociación Tandachiridu Inganokuna. Yurayaco, San Miguel, Brisas, Cozumbe y Niñeras. Cabeceras municipales en las que están estos territorios indígenas. Parque Nacional Natural Alto Fragua Indiwasi (territorio ancestral del pueblo Inga). Fuente: Amazon Conservation Team. ACT Colombia

Recomendación de autoridades y comunidades del Pueblo Inga:

Uno de los resultados de la consulta interna que surtieron las co.investigadoras con su Pueblo fue la recomendación de priorizar 3 procesos importantes a tener en cuenta para la investigación porque en éstos hubo elementos exitosos de alianzas con externos:

- A) El proceso hacia la declaración del Parque Nacional Natural Alto Fragua **Indi Wasi**, piedemonte amazónico colombiano, en territorio ancestral indígena.
- B) La evolución del proceso de educación propia con la fundación y puesta en marcha del **Colegio Inga Ychaikury**
- C) Proceso colaborativo para detener la pavimentación de la **carretera Marginal de la Selva** por un tramo en territorio Inga

En este primer Capítulo mencionamos los 3 procesos priorizados. Recomendamos consultar el Estudio de Caso correspondiente para el detalle de cada uno de los procesos colaborativos con el Pueblo Inga del Caquetá<sup>15</sup>. En este aparte del documento, solamente destacamos algunas características de los mismos: son procesos colaborativos tendientes a la gobernanza *cultural y ambiental* de territorios colectivos ancestrales de las cinco comunidades Inga que conforman Tandachiridu Inganokuna; facilitan la conservación biológica y cultural regiones de alta diversidad biológica y valor ancestral en el piedemonte Amazónico colombiano y su protección. Los 3 procesos se han logrado entre el Pueblo Inga del Caquetá y su socio central ACT-Colombia. Son procesos acompañados por las autoridades tradicionales del Pueblo Inga -*taitas* o chamanes-. A lo largo del tiempo en que se han gestado estas acciones, múltiples actores han participado y contribuido -instancias del Estado a nivel nacional, regional y local, organizaciones internacionales, ONGs, iglesia, e individuos a nivel personal, entre otros-.

Contemplar los 3 procesos mencionados significaba una complejidad para esta investigación en términos metodológicos. Optamos por construir 3 líneas de tiempo con las co-investigadoras (Anexos 6 y 7). Del análisis de las líneas de tiempo se definen los actores centrales tanto indígenas como no-indígenas que participaron, el momento en que tuvieron lugar estos eventos, los hitos de los procesos. Se escogieron los actores principales a considerar para lograr los datos de la investigación. Otro recurso metodológico implementado por las co-investigadoras fue escribir las historias de los 3 procesos (Anexos 4 y 5).

Para este Estudio de Caso solamente se realizaron dos tipos de Grupos Focales, **a) Grupo Focal Indígena** el cual se integró por personas indígenas que participaron en los 3 procesos. Recordamos que la opinión de las Autoridades Tradiciones, la Colaboración o alianzas para sacar adelante los 3 procesos también tuvieron lugar entre las comunidades de los 5 resguardos indígenas. No solamente la colaboración tiene lugar entre indígenas y

---

<sup>15</sup> La colaboración efectiva desde la perspectiva del pueblo indígena inga del Caquetá.

una parte o grupo externo. **b) Grupo Focal Mixto:** a este espacio de diálogo se invitó tanto a miembros de las comunidades como personas de ONGs, como personas indígenas.

A continuación, presentamos los Factores Externos, los Factores Internos y las Prácticas Estratégicas identificados. Nos apoyaremos de las imágenes con las que se asociaron dichos Factores y Prácticas que nos apoyó a construir una estrategia de devolución de los resultados de investigación.

#### 4.3.1. Factores Externos y sus retos a los procesos en colaboración

En el Estudio de Caso del Pueblo Inga del Caquetá no se midió la relevancia de Factores Externos e Internos en cuanto a la frecuencia en la que se mencionaba un aspecto por parte de los entrevistados o los participantes en los grupos focales. Con el Pueblo Inga nos centramos en las opiniones y los ejemplos que ofrecían los participantes en los grupos focales. En otras palabras, clasificamos la información sobre las opiniones de los actores invitados considerando todos los Factores igualmente relevantes.

Consideramos que la riqueza de la historia les permite utilizar la experiencia para promover el diálogo entre las comunidades y contribuir a construir estrategias de gobernanza y políticas propias a futuro.

Los aspectos que plantean retos a la relación colaborativa desde el contexto externo - local, regional, nacional o internacional- se ilustran en el Diagrama 6. En el capítulo correspondiente al Pueblo Inga se encuentran estos factores descritos con amplio detalle.



**Figura 6.** Los Factores Externos de acuerdo a lo manifestado en los grupos focales interculturales<sup>16</sup>

<sup>16</sup> En el Capítulo sobre la Colaboración desde la visión del Pueblo Inga del Caquetá se presenta una figura que ofrece los detalles en cada Factor Externo en la página 12.

Al igual que los dos casos anteriores, **la relación con el Estado colombiano** es un Factor Externo central que los indígenas y sus socios consideran que ha influido de manera central en una relación colaborativa que han llevado a cabo para sacar adelante los 3 procesos mencionados (PNN Indi Wasi, Colegio Yachaicurí y detener pavimentación de la vía). Sin embargo, hay aspectos particulares en la Relación del Estado con Pueblos Indígenas, varios de ellos plantean retos y varias oportunidades.



- Históricamente esta relación no ha sido equitativa ni armónica
- El centralismo del Estado y sus políticas descontextualizadas
- Invisibilización de los Pueblos Indígenas por el mismo Estado
- Desconocimiento de la soberanía territorial indígena
- Políticas del Estado que favorecen la explotación de recursos en territorio indígena
- Oportunidades que ofrece la Constitución y las leyes en cuanto a legitimar y defender el territorio y trabajar por la autodeterminación

El Factor Externo **Relación entre culturas institucionales** se refiere a las formas de organizarse y operar que tiene el Estado Colombia y las maneras de organización de los Pueblos Indígenas. “Comunicarnos con *diferencias institucionales* tan grandes fue un reto importante para la alianza; los términos jurídicos o legales con los que nos hablaban no les comprendíamos, y ellos tampoco entendían nuestra mirada del mundo. Nuestra forma de operar es más directa y sencilla: consultamos nuestras autoridades (gobernador, cabildos, asambleas) y a través de ceremonias con toma de remedio, tomamos decisiones conjuntas siempre con la guía y orientación de taitas, mamas y ancianos”.



**La violencia** es el 3er. Factor Externo que mencionaron. Sin embargo, usando el término *violencia* no sólo clasificamos aquella violencia relacionada con la guerra en Colombia la cual “afectaba nuestra soberanía territorial, nuestro libre desplazamiento y nuestra pervivencia”.



Nos referimos a la violencia que es simbólica, que pasa desapercibida y que está enraizada en la manera como la sociedad ha considerado a los Pueblos Indígenas y otras comunidades *etnizadas* como inferiores e ignorantes percepción evidente entre los miembros de las instituciones del gobierno. Racismo y discriminación ha sido evidente también por parte de vecinos y de grupos armados ilegales quienes reclutan por la fuerza jóvenes indígenas.

extractivistas, de ampliación de la frontera agrícola, de cultivos ilícitos, colonización y de grupos armados para el control territorial.

Durante el proceso para enfrentar jurídicamente a la compañía que quiere pavimentar la carretera por territorio indígena, ésta última implementó agendas que afectaron la percepción de las comunidades locales sobre los indígenas. La compañía *vendió una idea entre los locales que los indígenas son enemigos del progreso y desarrollo*. Ofreció dar empleo a los locales, promesa que nunca cumplió. Enfrentar a las comunidades locales es una estrategia muy común la cual también fue mencionada en el Estudio de Caso de La Veeduría de Mocoa.



**Factores Externos coyunturales** es un Factor Externo que se hizo evidente con las acciones de consorcios y entidades que iniciaron la pavimentación de la carretera Marginal de la Selva por territorio indígena sin consultar previamente y con todo el aval del gobierno central. El Covid-19 ha sido una crisis que afectó profundamente al Pueblo Inga durante el período de trabajo de campo que impidió continuar con la acción colaborativa.



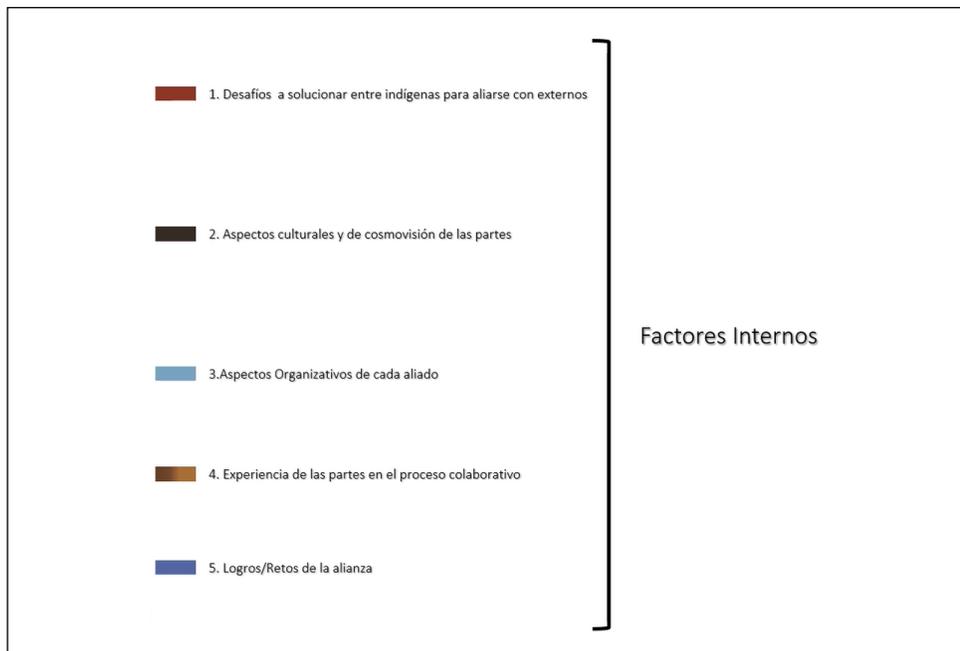
El **impacto de proyectos de terceros** ha sido un Factor Externo que les ha afectado en el territorio que quieren conservar y manejar con códigos culturales y afecta el bienestar de las comunidades: **“los estragos causados por las maquinarias en la carretera, la deforestación por tala de árboles, la polución de los ríos y quebradas y el impacto en general sobre los recursos naturales”**.





Consolidado de imágenes para socializar y explicar a las comunidades los Factores Externos y como éstos han influido en los procesos para la consolidación y protección de los territorios indígenas, la etnoeducación y detención de la pavimentación de la carretera.

#### 4.3.2. Factores Internos y sus retos a los procesos en colaboración



**Los Factores Internos** se refieren a los retos que plantea a la relación colaborativa aquellos aspectos internos de cada parte que conforman la alianza. Al igual que los

Factores Externos, éstos se representaron con imágenes cuyo significado se relaciona con estos conceptos

Un **Primer Factor Interno** lo describieron los indígenas como **Los Desafíos que debíamos y debemos solucionar (abordar) como pueblo indígena** para poder aliarnos con externos:



Cumplimiento de las normas propias

Vergüenza que expresaban algunos miembros de la comunidad por ser indígenas;

en otras oportunidades, externos han “comprado” con objetos, o dinero o promesas de cosas, lo que implicó comprometer a la comunidad y la pervivencia como indígenas en el territorio.

Mejorar la comunicación entre los líderes y las comunidades

Enfrentar y sanar nuestros desacuerdos y conflictos

El **Segundo Factor Interno** son las **diferencias culturales en el trabajo en alianza**, en cuanto a pensamiento, creencias y cosmovisión que teníamos (y aún tenemos) con nuestro aliado

Frente a la relación de colaboración, en el grupo mixto se mencionó lo siguiente:

Éramos extraños y pertenecientes a mundos muy diferentes, pero teníamos las ganas y la necesidad de trabajar juntos

reconocer la forma como cada uno nos apropiamos y nombramos a las cosas, como hablamos, como comprendemos el mundo

el tipo de relación que tenemos con ese mundo, con las personas, con los espíritus y con lo invisible



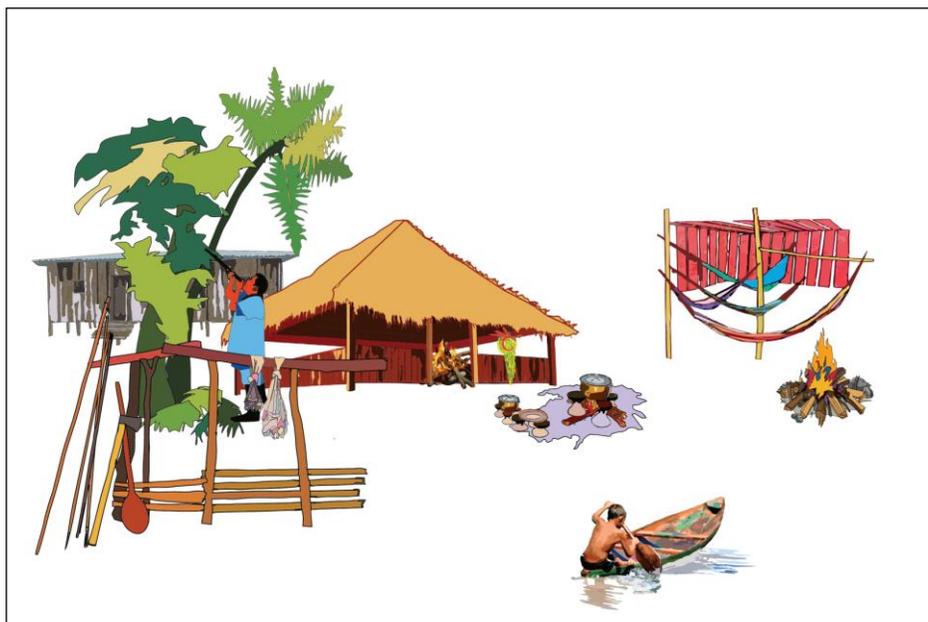
construir a un indígena moderno, sin volvernos occidentales y ellos a trabajar con nuestro mundo indígena, sin volverse nativos.

### **Las Prácticas Estratégicas del Pueblo Inga**

Las estrategias se crean e implementan de acuerdo a cada circunstancia. Los 9 tipos de estrategias se emplearon indistintamente para enfrentar retos que plantean tanto Factores Externos como Factores Internos.

- 1. Realizar acciones legales.** Aprovechar el reconocimiento nacional e internacional de los pueblos indígenas. Utilizar la normatividad que les confiere derechos a los Pueblos Indígenas; exigir igualdad de condiciones en el ejercicio de acciones legales; instaurar acciones legales y demandas; cumplir con todas las instancias legales para evitar disculpas del establecimiento en no cumplir con los procesos.

2. **Estrategias de Comunicación:** diseñar estrategias de comunicación sobre el Pueblo Inga y sobre sus proyectos y logros para la conservación biológica y cultural; mantener informadas a las comunidades del Pueblo Inga sobre los procesos que están realizándose en colaboración. Definir estrategias de diálogo en varios niveles: con externos, con las comunidades Inga y entre los miembros de la alianza.
3. **Fortalecer la Gestión Indígena.** Los tres procesos fueron realmente una escuela para fortalecer la capacidad de gestión del Pueblo Inga. Este aprendizaje permite que los líderes puedan participar de manera efectiva en ámbitos de gobernanza en los que se encuentran con el gobierno regional y nacional. Los detalles del fortalecimiento se encuentran detallados en el capítulo indígena

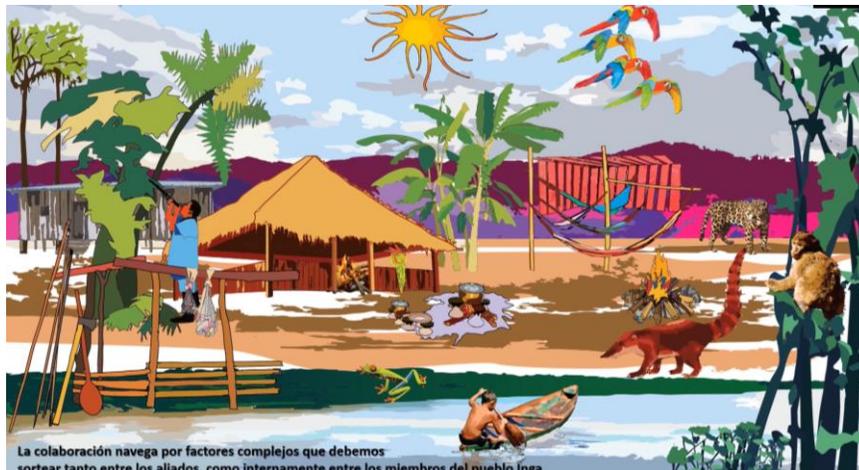


Los grupos de **Prácticas Estratégicas** se representaron con actividades cotidianas, cosas y utensilios familiares para el Pueblo Inga del Caquetá. Las prácticas son estrategias diseñadas y puestas en marcha por los miembros de la alianza. Mientras que la alianza no necesariamente tiene injerencia en los Factores. En el Capítulo sobre el Caso Indígena, cada imagen tiene un significado

4. **Consolidar la organización y las políticas propias indígenas.** Este grupo de Prácticas Estratégicas se relacionan con consolidar los derroteros que guían la gestión indígena. Esto significa contar con el Plan de Vida, consolidar los programas que poner en marcha el Plan de Vida. Tener las herramientas para perder el miedo de dialogar con externos. Contar con el apoyo del aliado en este proceso ha significado incluso que contemos con ACT en términos humanos como acceder a apoyo psicosocial cuando lo hemos requerido
5. **Usar los recursos indígenas para la toma de decisiones.** Las comunidades son el mayor recurso y son la autoridad, por eso las Asambleas son espacios de decisión en los que todas las comunidades participan. Buscar un solo pensamiento ha sido la estrategia central en la toma de decisiones. Por último, tener espacios internos para hacer

seguimiento a los procesos y analizarlos y luego tener reuniones con el Aliado es muy importante.

6. **Guiarse por la Cosmovisión indígena.** Fortalecer la confianza y dejarse guiar en todos los procesos de toma de decisiones por autoridades – Médicos tradicionales, los ancianos y ancianas.
7. **Generar alianzas estratégicas.** Este es un grupo de Prácticas Estratégicas que involucran a ambos actores de la Alianza. Implica buscar aliados para lograr los objetivos en colaboración. Este relacionamiento requiere flexibilidad y adaptación. Ser concretos en cuanto a las prioridades de acción. Es un proceso en el cual se aprende y se des-aprende. Entender que ambas partes están evolucionando y creciendo en la medida en que van realizando los procesos, lo que requiere que un socio apoye al otro.
8. Implementar principios básicos de la colaboración. Es central en una relación colaborativa definir los Principios que rigen o guían la relación. Es decir, las reglas del juego para trabajar juntos. En ellos no sólo están el respeto y la construcción de confianza. Están también valorar al partner, respetar e incluir en las actividades de los procesos de conservación a cosmovisión indígena, entre otros.
9. **Uso de recursos propios para el relacionamiento:** cuando nos referimos a “recursos propios” estamos hablando de aquellos elementos que nos han ayudado tradicionalmente a relacionarnos con externos. Por ejemplo, en Colombia le llamamos “malicia indígena” a las medidas que tomamos cuando la gente de fuera se acerca para proponernos algo. No hay que ocultar que, históricamente, hemos tenido experiencias negativas y hasta dolorosas de relacionamiento con gente no-indígena. del apoyo de nuestra espiritualidad en la toma de decisiones.



La colaboración navega por factores complejos que debemos sortear tanto entre los aliados, como internamente entre los miembros del pueblo Inga

La ilustración en la confluyen **Factores Externos** (representados por elementos de la naturaleza como los bosques, el agua el firmamento), **Factores Internos** (animales del monte o selva) y las **Prácticas Estratégicas** (actividades, las viviendas y todo lo que el ser humano puede elaborar con sus propias manos) ha facilitado el diálogo para devolver los resultados de la investigación a las

comunidades del Pueblo Inga sobre los retos que han afrontado en colaboración y las estrategias para afrontarlos.

## 5. Conclusiones

- En los tres Estudios de Caso, la relación con el Estado, sus instituciones y funcionarios plantea serios retos a las relaciones colaborativas interculturales. Entre las Prácticas Estratégicas más utilizadas para hacer frente a estos retos están la comunicación, las acciones pedagógicas, identificar cuando los obstáculos se relacionan con racismo o lastres coloniales.
- Un mismo factor puede plantear retos diferentes a la relación colaborativa lo cual hace que los actores que hacen parte de una relación colaborativa empleen Prácticas Estratégicas según cada situación.
- Este es el caso de La Violencia. Cuando los entrevistados hicieron referencia a este Factor Externo, mencionaron ejemplos que describieron 2 tipos de violencia: aquella que trae la guerra y los actores del conflicto armado colombiano y la violencia simbólica que ha sido evidente en instituciones y funcionarios del Estado, entre miembros de las comunidades locales.
- Las Prácticas Estratégicas que esgrimen los actores en colaboración para enfrentar los retos de estos dos tipos de Violencia, no necesariamente se emprenden en conjunto. En cuanto al conflicto, las ONGs establecen sus protocolos para proteger a sus equipos, a las comunidades y al trabajo en terreno que han realizado por años. Las comunidades locales en muchas ocasiones son quienes enfrentan directamente situaciones con actores del conflicto lo cual hace que creen estrategias para proteger a los líderes, a los jóvenes y al territorio. Las estrategias se crean según la situación y el momento histórico que viven... nunca hay una receta.
- La violencia simbólica y los lastres coloniales en el caso indígena es una situación a tener muy en cuenta en las relaciones colaborativas interculturales. Si los pueblos Indígenas van a gestionar en solitario procesos de legalización del territorio, éstos pueden demorar eternidades y volverse muy engorrosos. El apoyo del aliado en este caso, ha sido definitivo para que las instituciones y los funcionarios del Estado tengan en cuenta a los indígenas. Las ONGs han tenido que re-estructurarse y establecer el paso a paso de los procesos, explicarlos a los indígenas y acompañarlos en la implementación.
- El anterior ejemplo también ilustra la interrelación entre Factores. La Violencia simbólica está relacionada con El Factor Externo *Relación con el Estado, sus instituciones y sus funcionarios*. En el caso de las comunidades locales, la *desconfianza y el recelo* que tienen al acercarse al Estado es un Factor Interno que está involucrado en esta situación. Y en el caso indígena, los lastres históricos de relación inequitativa

con la cultura occidental, ha generado *baja autoestima y sentimientos de vergüenza por ser indígenas*, lo que convierte a esta situación en Factor Interno que juega un papel en los procesos colaborativos.

- La desconfianza de los pueblos indígenas en la relación con externos. Los entrevistados del Pueblo Inga mencionan Estrategias que han utilizado desde antaño para identificar con quién pueden contar. Utilizan la llamada *malicia indígena* y recurren a los Médicos Tradicionales o chamanes para evaluar escenarios de posibles alianzas con externos y con entidades.
- **Considerar la cosmovisión indígena en el financiamiento de esfuerzos colaborativos con Pueblos Indígenas.** Esto significa considerar en las estrategias, actividades y presupuesto los espacios tradicionales de diálogo y toma de decisiones de los aliados indígenas. Significa también que se requiere tener en cuenta las distancias geográficas para que las comunidades logren consensos.
- Las acciones colaborativas se consideran escenarios de formación y de crecimiento de las organizaciones que entrevistamos en cuanto a la estructura y los programas que gestionan e implementan los proyectos. Ambas partes de la alianza intercultural se van organizando, creciendo y transformando en la medida en que sacan adelante sus procesos.
- Estos escenarios de aprendizaje sobre la marcha fortalecen a las comunidades en herramientas de negociación y diálogo cuando requieren sentarse en mesas de concertación con el Estado (regional y nacional) para tomar decisiones sobre su región, escenarios desiguales en los que el poder del Estado es muy amplio.
- Las estrategias de formación a comunidades para el fortalecimiento de capacidades han sido centrales en el trabajo de las ONGs. Sin embargo, la mayoría coinciden en que es imprescindible acompañar a los grupos locales en los procesos que conllevan a implementar lo aprendido en talleres y cursos. No sólo porque los aprendizajes se afianzan sino también porque la relación de poder entre instituciones y locales es grande.
- Las alianzas entre ciudadanos para implementar iniciativas de vigilar la inversión del gasto público a través de **la veeduría ciudadana** en sus regiones son procesos que comparan estas personas como la relación de “David y Goliat”. Tanto los retos que enfrentan como las estrategias para avanzar merecen la atención de políticas e instituciones que promueven la gobernanza ambiental. Estos grupos son actores clave en la conservación, están muy desprotegidos y trabajando con recursos ínfimos. El

alcance de su gestión y sus Prácticas Estratégicas es amplio en cuanto a fortalecer a la ciudadanía sobre su derecho y deber de participación en las decisiones de la región.

- **Fortalecimiento social y organizativo a comunidades locales.** Como otros actores de la sociedad civil, la alianza entre ciudadanos ha llenado vacíos en lo local por la falta de presencia del Estado o su errática gobernabilidad. Ejemplo de ello es que la Veeduría de Mocoa, suple problemas estructurales de educación no-formal a los ciudadanos en participación ciudadana para la gobernanza ambiental. Para ello se vale de varios tipos de recursos como los foros, los simposios, el Observatorio ciudadano, talleres y otros en los que innova como el uso de Plataformas radiales para la denuncia ambiental.

Esta fuerte campaña en la que se ha empeñado la Veeduría de Mocoa para incentivar y promover la participación ciudadana es una estrategia que apunta de fondo a la **conservación ambiental y la defensa del territorio Amazónico**. Todos por el cuidado de los recursos de la Amazonía, parecería ser su lema.

- Las ONGs no son actores directos en la gobernanza ambiental, es decir, estas organizaciones no toman decisiones sobre el manejo del territorio. Una de las estrategias para la conservación es establecer alianzas con actores locales clave a quienes apoyan en su fortalecimiento para que hagan efectivos sus derechos, legitimen los territorios ancestrales y cumplan con sus obligaciones como autoridades en los territorios.
- El fortalecimiento de comunidades indígenas y campesinas se realiza sobre la marcha de los proyectos que implementan en alianza, sin embargo, las estrategias y metodologías de trabajo con estos grupos son diferenciadas. Las garantías constitucionales que cobijan a los indígenas, también cobijan a las comunidades Afrocolombianas aunque en menor medida y definitivamente no tienen en cuenta al campesinado. Las diferencias culturales y la concepción que cada grupo tiene del territorio y su manejo también son factores diferenciales de trabajo con comunidades
- Las relaciones colaborativas con comunidades locales y Pueblos Indígenas requieren considerar conformar equipos técnicos interculturales en los cuales se tenga especial cuidado en las relaciones de poder entre la ciencia y el conocimiento académico y el conocimiento y las creencias locales e indígenas.

## REFERENCIAS

1. Asher, K., & Ojeda, D. (2009). Producing nature and making the state: Ordenamiento territorial in the Pacific lowlands of Colombia. *Geoforum*, 40(3), 292-302.
2. Belkhdja, O., & Landry, R. (2007). The Triple-Helix collaboration: Why do researchers collaborate with industry and the government? What are the factors that influence the perceived barriers?. *Scientometrics*, 70(2), 301-332.
3. Brisbois, M. C., & de Loë, R. C. (2016). Power in collaborative approaches to governance for water: a systematic review. *Society & Natural Resources*, 29(7), 775-790.
4. Castro-Gómez, S. (2010). *La hybris del punto cero: ciencia, raza e ilustración en la Nueva Granada (1750-1816)*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
5. Castro-Gómez, S. (2009). *Tejidos oníricos: Movilidad, capitalismo y biopolíticas en Bogotá (1910-1930)*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
6. Fernández-Giménez, M. E., Allegretti, A., Angerer, J., Baival, B., Batjav, B., Fassnacht, S., ... & Venable, N. (2019). Sustaining Interdisciplinary Collaboration Across Continents and Cultures: Lessons from the Mongolian Rangelands and Resilience Project. In *Collaboration Across Boundaries for Social-Ecological Systems Science* (pp. 185-225). Palgrave Macmillan, Cham.
7. Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
8. Kainer, K. A., DiGiano, M. L., Duchelle, A. E., Wadt, L. H., Bruna, E., & Dain, J. L. (2009). Partnering for greater success: local stakeholders and research in tropical biology and conservation. *Biotropica*, 41(5), 555-562.
9. Marquardt, B. (2011). Estado y constitución en la Colombia de la Regeneración del Partido Nacional 1886-1909. *Ciencia política*, 6(11), 56-81.
10. Matt, M., Robin, S., & Wolff, S. (2012). The influence of public programs on inter-firm R&D collaboration strategies: project-level evidence from EU FP5 and FP6. *The Journal of Technology Transfer*, 37(6), 885-916.
11. Perz, S., Buschbacher, R., Romero, C., Almeyda Zambrano, A., Chavez Michaelsen, A. (2020). Preliminary Assessment of the Effectiveness of Conservation Strategies to Address

12. Perz, S. G. (2019). Crossing Boundaries for Collaboration in Comparative Perspective: Key Insights, Lessons Learned, and Recommendations for Future Practice *Collaboration Across Boundaries for Social-Ecological Systems Science* (pp. 395-429): Springer.
13. Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, 37(1), no-no.
14. Quijano, A. (2007). Coloniality and modernity/rationality. *Cultural studies*, 21(2-3), 168-178.
15. RAISG. (2019). Amazonía en la Encrucijada. Caminos selva adentro. *La Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada*, from <https://www.amazoniasocioambiental.org/es/sobre/>
16. Rosa, M. G., Santoro, F. M., & Borges, M. R. (2006, May). Influence of context on group work collaboration level. In *2006 10th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design* (pp. 1-6). IEEE.
17. Smithwick, E. A., Caldwell, C., Klippel, A., Scheller, R. M., Tuana, N., Bird, R. B., ... & Huang, J. (2019). Learning about Forest futures under climate change through Transdisciplinary collaboration across traditional and Western knowledge systems. In *Collaboration across boundaries for social-ecological systems science* (pp. 153-184). Palgrave Macmillan, Cham.
18. Vangen, S., & Huxham, C. (2006). Achieving collaborative advantage: understanding the challenge and making it happen. *Strategic Direction*.
19. Uchida, E., Rivera-Monroy, V. H., Ates, S. A., Castañeda-Moya, E., Gold, A. J., Guilfoos, T., ... & Zhao, X. (2019). Collaborative Research Across Boundaries: Mangrove Ecosystem Services and Poverty Traps as a Coupled Natural-Human System. In *collaboration across Boundaries for social-ecological systems science* (pp. 115-152). Palgrave Macmillan, Cham.
20. Laird, S. A. (2010). International Society of Ethnobiology (ISE) *Biodiversity and Traditional Knowledge* (pp. 64-65): Routledge.
21. Perz, S., Buschbacher, R., Romero, C., Almeyda Zambrano, A., Chavez Michaelsen, A. (2020). Preliminary Assessment of the Effectiveness of Conservation Strategies to Address Infrastructure Governance in the Amazon. Governance and Infraestructure in the Amazon Project (GIA Project). Tropical Conservation and Development Program. TCD. Center for Latin American Studies. University of Florida.

